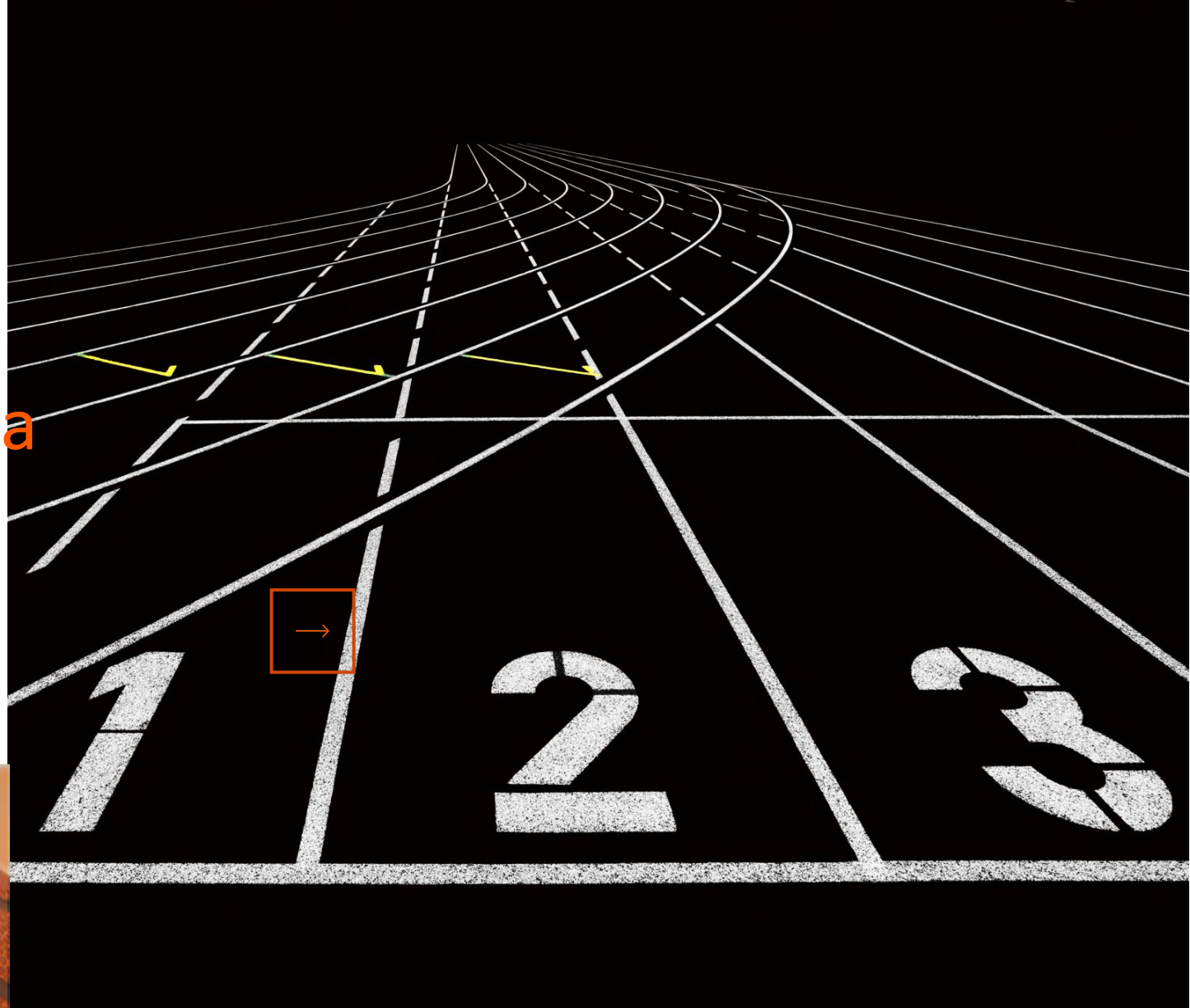


Etude pour le développement de la marque employeur





Rapport complet

Branche du sport

Mars 2026





	Objectif, périmètre et méthodologie	P.4
	I. Etat des lieux documentaires	P.7
	I.1. Analyse documentaire au niveau du secteur (niveau méso)	P.9
	I.2. Analyse au niveau des structures du secteur (niveau micro)	P. 29
	I.3. Benchmark au niveau macro (toutes branches, secteurs, activités d'entreprise)	P. 54
	I.4. Conclusion de l'état des lieux	P. 74
	II. Analyse des pratiques et des attentes	P.79
	II.1. Image du secteur et des entreprises	P.82
	L'image du secteur en vision 360	P. 83
	L'image des entreprises	P. 95
	II.2. Analyse de la communication web et réseaux des entreprises du secteur	P. 102
	II.3. Analyse des pratiques RH des entreprises en appui de leur marque employeur	P. 110
	Analyse des pratiques de recrutement et d'intégration	P. 111
	Analyse des pratiques RH en matière de fidélisation	P. 121
	Analyse des pratiques en matière d'engagement	P. 132
	II.4. Place de la marque employeur dans les stratégies des entreprises	P. 138
	Les enseignements de l'analyse des pratiques et de l'image de la branche	P. 144
	III. Préconisations	P.149



Objectifs de L'étude

L'objectif de l'étude est de déterminer et mesurer la capacité d'attractivité et de fidélisation de la branche du sport et sa visibilité en tant qu'employeur. La finalité de l'étude est d'identifier les enjeux et les leviers communicationnels et de ressources humaines « Marque Employeur » qui permettront de mieux recruter et fidéliser les salariés et concevoir un plan d'actions et de recommandations à visée opérationnel pour le développement de la marque.

★ ATTRACTIVITÉ

★ FIDÉLISATION

★ IMAGE

★ RÉPUTATION

★ VISIBILITÉ

La qualité d'une marque employeur repose en premier lieu sur les dispositifs, pratiques, atouts différenciants (attractivité, fidélisation) et démontrés (image, réputation, visibilité) que l'employeur met en œuvre auprès de ses cibles.

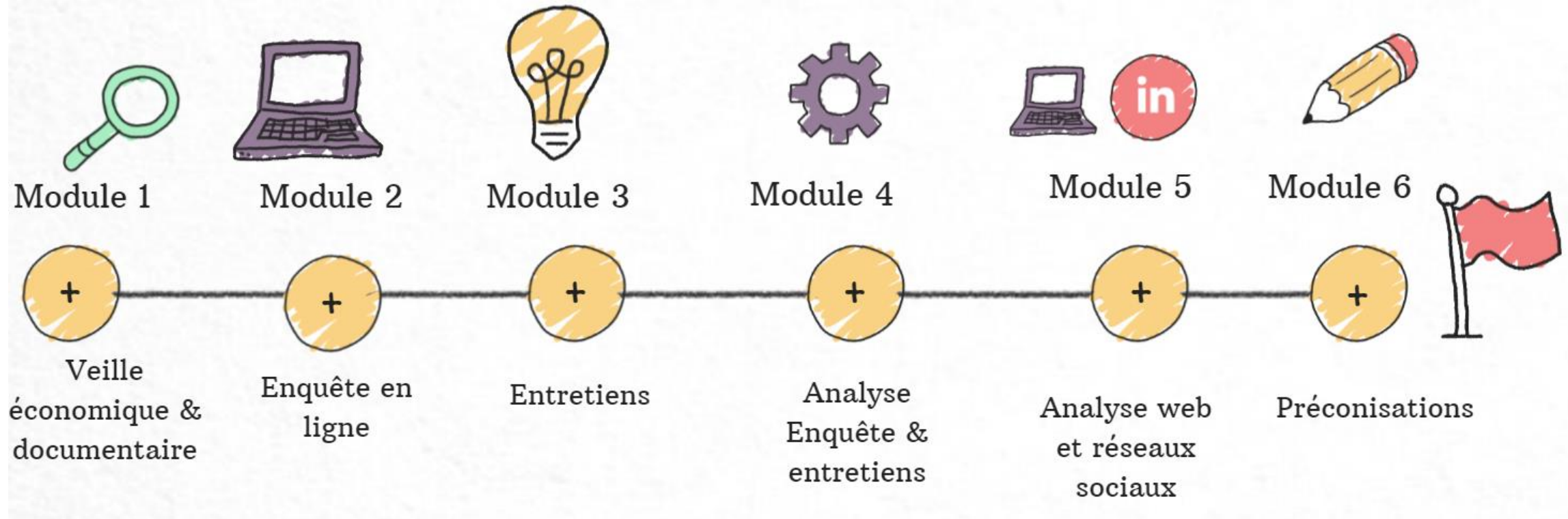
La marque employeur désigne l'image et la réputation d'un secteur / d'une structure auprès de ses collaborateurs ou des candidats potentiels au recrutement.



Les composantes de la marque employeur

La démarche

6 grandes étapes



Périmètre de l'analyse

Les principales activités de la branche

Sport
Associatif -
Plus de 75%

Sport
commercial

Sport
professionnel

Gestion
d'installations
sportives

Activités de clubs
de sports

Activités des
centres de culture
physique

Enseignement de
disciplines sportives
et d'activités de
loisirs

**Autres activités
liées au sport**

Producteurs ou promoteurs
d'événements sportifs, arbitres,
juges, guides de montagnes, etc.

A person in a dark shirt is smiling and holding a white oval object, possibly a frisbee, in a grassy field. Another person is partially visible behind them, also holding the object. The background shows a building and trees under a clear sky.

I. Etat des lieux documentaire

Objectif

A partir de la collecte et de l'analyse d'un corpus documentaire existant, identifier des éléments d'évolution et les premiers indicateurs d'analyse de positionnement de la marque employeur de la Branche du Sport.

Réaliser cet état au niveau sectoriel (meso) et des structures (micro), tout en comparant ces pratiques avec d'autres actions hors secteur pouvant être inspirantes pour le secteur du sport.

I.1

- PÉRIMÈTRE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTAT DES LIEUX



Les premiers indicateurs permettant d'analyser le niveau de la marque employeur dans l'analyse documentaire de cet état des lieux

Qualité de l'image

Analyse de l'image ...

- au travers d'indicateurs clés socio-économiques
- Au regard de ses principales mutations et évolutions

Visibilité et nature des initiatives RH

Analyse des initiatives...

- Au travers de points clés du corpus conventionnel
- Par l'analyse du contenu des offres d'emplois au regard des pratiques de marque employeur
- Par l'identification d'actions RH propres à faciliter l'attractivité ou la fidélité des collaborateurs

Visibilité du secteur

Analyse de la visibilité...

- Actions de promotions menées par le secteur ou par ses structures
- Visibilité du secteur dans les lieux concernés, ou auprès des acteurs de l'orientation et de l'accompagnement à l'emploi

3 niveaux pour cet état des lieux

Niveau Meso



La branche

Niveau Micro



Les structures de la branche

Niveau Macro



Tous secteurs

1.2

■ Etat des lieux ■ Niveau Meso ■ au sein du secteur

- Chiffres clés dans les domaines économiques et social de la branche pouvant impacter positivement ou négativement la marque employeur
- Les principales mutations et évolutions de la branche et leur impact en termes d'emploi et de marque employeur
- Analyse des conditions d'emploi selon la convention collective
- Identification d'actions sectorielle d'attractivité ou de promotion des métiers

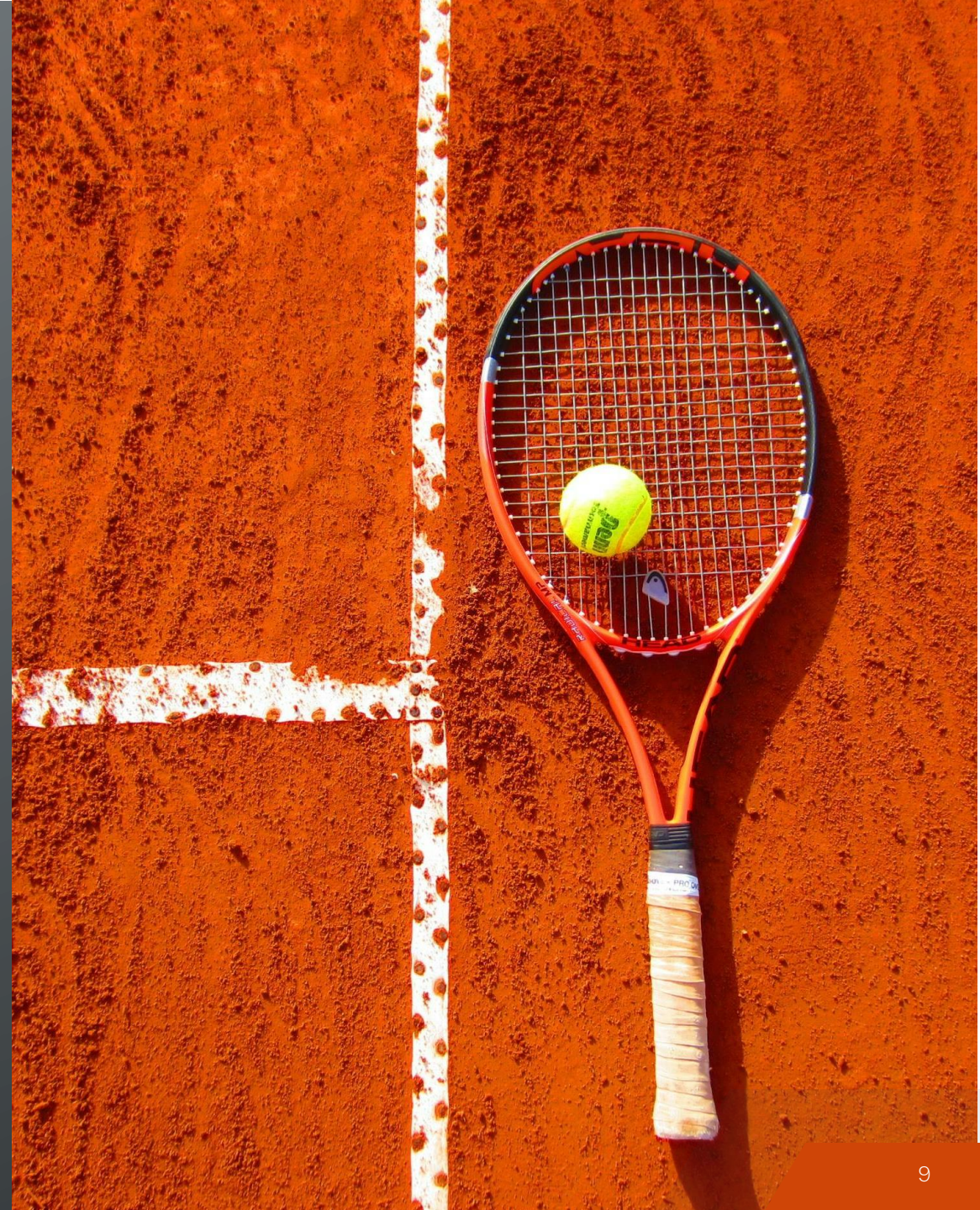


Tableau de bord économique



Attractivité du secteur au niveau contexte économique



Présence territoriale



Des structures présentent sur l'ensemble du territoire national

Structures employeurs

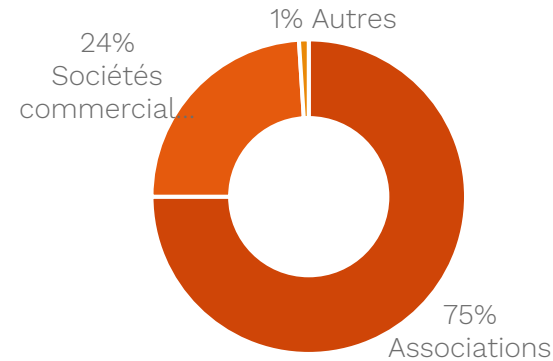
36 134

En 2023

Nombre doublé en 10 ans

Source: Étude Emploi-Formation
Octobre 2024 - Synthèse

Répartition par statut



Source: Étude Emploi-Formation - Octobre 2024

Taille des structures

92%

Employaient moins
de 10 salariés en 2021

Source : rapport Emploi-
Formation - 2024 - Synthèse

Création d'entreprises

près de **15 000**
unités créés en
2021

Principalement : activités
d'enseignement et de
coaching ; pour
l'essentiel des entités
sans salarié, tout au
moins au moment
de la création.

Source : Etude BPCE

Poids économique

10 milliard
d'euros

6,2 Mds hors sport pro
3,5 Mds pour le sport pro

Source: Étude Emploi-Formation -
Octobre 2024

Autofinancement

60%

Budget des
associations

72%

Dans les structures
commerciales

Source : rapport Emploi-
Formation de la branche du sport
- 2024 - Synthèse

Subventions publiques

24%

Part des subventions
publiques auprès des
structures associatives
(pourcentage stable
depuis 2011).
*Très disparates selon
les associations*

Source : rapport Emploi-
Formation de la branche du sport
- 2024 6- Synthèse

Tableau de bord social

Attractivité du secteur au niveau



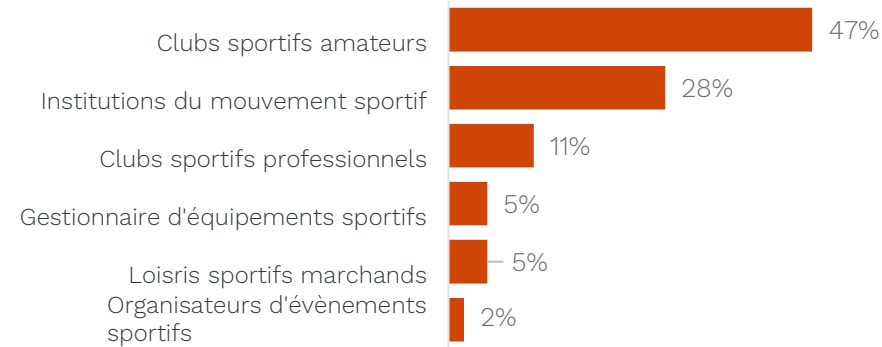
Effectifs de la branche

196 538

Salariés en 2023 qui ont travaillé au sein de la branche

Source: Étude Emploi-Formation - Octobre 2024

Répartition des salariés par structures



Source: Étude Emploi-Formation - Octobre 2024

Genre



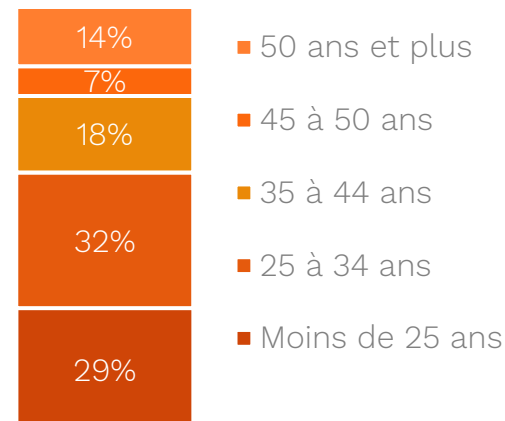
Source: Diagnostic action | Secteur sport - Avril 2022

Evolution des effectifs



D'augmentation de l'effectif entre 2011 et 2021 contre 0,9% dans l'ensemble de l'économie

Répartition des salariés par tranche d'âge



29%

Des salariés ont moins de 25 ans. L'âge moyen est de 34,2 ans

Source: Étude Emploi-Formation - Octobre 2024

Alternance

14,7%

d'alternants
Contre 3,5% au sein de l'économie française

Le nombre d'alternant a été multiplié par 4 en 4 ans en 2022.

Source : rapport Emploi-Formation de la branche du sport - 2024 - Synthèse

Tableau de bord emploi

Attractivité du secteur au niveau des conditions d'emploi

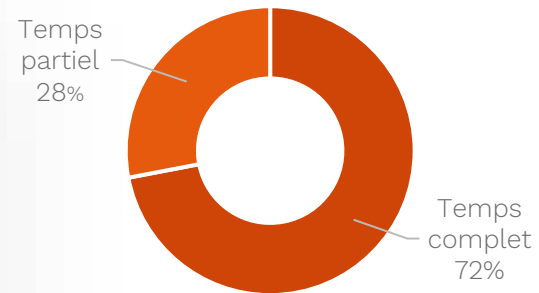


Contrats de travail des salariés



Source: Étude Emploi-Formation
Octobre 2024

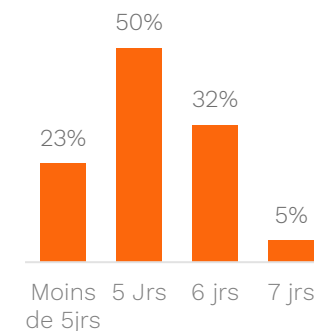
Temps de travail



Forte réduction du temps partiel (39% en 2011). 17% en 2021 en moyenne nationale.

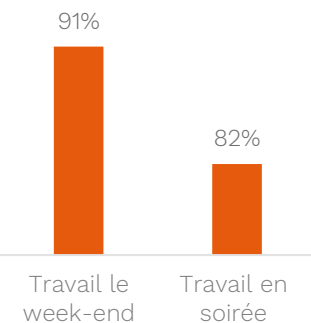
Source: Étude Emploi-Formation - Octobre 2024

Répartition des jours travaillés par semaine



Source: Étude Emploi-Formation - Octobre 2024

Travail en horaire atypique



Cumul d'activité professionnelle

1/3

Des salariés sont concernés

Source: Étude Emploi-Formation
Octobre 2024 - Synthèse

Auto-entrepreneuriat et travailleurs indépendants

62 945

En 2023 contre 42 000 en 2014

Source: Étude Emploi-Formation
Octobre 2024 - Synthèse

Bénévolat

3,5

Millions de bénévoles dans le sport

Source: Site.sport.gouv.fr

Turnover et fidélisation des salariés

28% De turnover
50% De turnover chez les moins de 25 ans

Source : rapport Emploi-Formation de la branche du sport - 2024 - Synthèse

Conditions de travail

1 travailleurs sur **5**

Déclare être exposé à un risque au travail

Source: Étude Emploi-Formation
Octobre 2024

En synthèse

Sur le bilan socio-économique

Dimension Économique :

- Une grande diversité de types de structures dans laquelle se projeter.
- Une vision dynamique grâce au développement et à la hausse notable du nombre de structures employeurs (doublé en 10 ans)
- Une situation économique rassurante grâce à la part importante de la capacité d'autofinancement, notamment des associations malgré la part des subventions publiques, une source de financement stable jusqu'à présent mais qui pourrait baisser à l'avenir compte-tenu des évolutions politiques

Dimension Emploi :

- Un dynamisme de l'emploi avec une croissance des effectifs remarquable, surpassant la moyenne nationale
- Mais des conditions d'emplois qui peuvent sembler moins attractives compte-tenu notamment de la proportion élevée de CDD, des nombreux temps partiels et des périodes de travail.
- Le nombre élevé d'auto-entrepreneurs et de travailleurs indépendants peut être le signe d'opportunités de choix de parcours possibles en dehors du salariat, mais peut être aussi considéré comme un risque d'une certaine précarité.

Dimension Sociale :

- Majorité de jeunes salariés, indiquant une forte dynamique
- Disparité entre hommes et femmes, avec une prédominance masculine
- Un enjeu pour les structures de fidélisation, avec un taux de turnover élevé, particulièrement chez les jeunes



A retenir !



Les principales mutations et évolutions du secteur et leurs impacts possibles sur la marque employeur



Objectif

Repérer les impacts possibles sur la marque employeur du secteur des principales mutations en cours



Evolutions en cours



Impact sur l'emploi



Effet sur la marque employeur



Impact des mutations sur la marque employeur



Principales mutations

DEMANDE SPORTIVE

- Élargissement de la pratique sportive à divers publics: actifs urbains, adolescents, retraités, personnes en situation de handicap, etc
- Élargissement des motivations à pratiquer le sport (santé, détente, socialisation, amélioration de l'apparence et de la forme...)
- Santé et bien-être de plus en plus déterminants
- Politiques incitatives des pouvoirs publics encourageant les structures (ex. : association...) à intégrer le sport
- Pratique sportive libre renforcée, soutenue par des applications, coachs virtuels...

OFFRE SPORTIVE

- Exigences croissantes des pratiquants entraînant une adaptation de l'offre
- Rôle clé du numérique (animation de communautés, pratique sportive à distance...)
- Utilisation croissante des données pour analyser et piloter la performance, grâce aux équipements connectés
- Répondre aux nouvelles exigences réglementaires et au besoin de ressources, en nouant des partenariats, diversifiant les services et développant l'action commerciale

ENVIRONNEMENT ET CONCURRENCE

- Diversification de l'écosystème avec de nouveaux acteurs (coach virtuels, sportifs amateurs, applications sportives)
- Augmentation des recettes privées dans les budgets des clubs
- Croissance des recettes de billetterie et de sponsoring dans le sport professionnel
- Renforcement des obligations réglementaires (hygiène, sécurité, environnement)
- Complexification de l'accès aux équipements sportifs, entraînant des stratégies de partenariats

Sources :
Cartographie prospective des métiers – 2021
Diagnostic action dans le secteur du sport – rapport final – Mars 2022
Rapport Emploi-Formation de la branche du Sport – Édition 2024



Impact sur l'emploi

- Diversification des compétences
- Croissance des emplois dans le sport-santé
- Création de postes pour des programmes sportifs personnalisés et la gestion des communautés en ligne
- Développement des compétences en analyse de données et gestion administrative
- Besoin accru de compétences stratégiques, marketing, et réglementation dans le sport

- Forte proportion de temps partiel, surtout chez les salariés de plus de 50 ans et les femmes
- 1/3 des salariés cumulent plusieurs emplois
- Le nombre total d'autoentrepreneurs et travailleurs indépendants actifs a augmenté de manière importante entre 2014 et 2023
- Il existe un défi notable de fidélisation, avec un turnover élevé, particulièrement chez les plus jeunes salariés
- La branche est caractérisée par une pyramide des âges généralement très jeune



Effet sur la marque employeur

Atouts possibles pour la marque employeur du secteur

- « **Métiers passion** » : forte attractivité liée à l'engagement personnel et la vocation pour le sport
- **Croissance du secteur** : augmentation du nombre de structures et d'emplois
- **Formation dynamique** : recours massif à la formation professionnelle
- **Diversité des métiers** : large éventail d'emplois incluant encadrement, management, logistique et santé
- **Nouvelles tendances sportives** : opportunités liées aux nouvelles pratiques (sport santé, digitalisation des pratiques).
- **Mobilisation de dispositifs de soutien** : plans d'aide et relance pour soutenir l'emploi dans le secteur
- **Impact positif du sport en terme social et sociétal**
- **JOP** : capitaliser sur les JOP 2024 pour renforcer l'attractivité et développer la fidélisation

Freins possibles à la qualité de la marque employeur

- **Conditions de travail exigeantes** : horaires décalés (soir, week-end...), forte amplitude horaire
- **Difficulté de conciliation vie pro/perso** : 62% des professionnels évoquent des tensions sur cet équilibre
- **Turnover élevé** : forte mobilité des salariés, avec un turnover atteignant 28% en 2023
- **Difficulté de recrutement** : manque de candidats qualifiés dans plusieurs métiers clés (encadrement, développement des activités)
- **Précarité des emplois** : part importante de temps partiels et CDD, générant un manque de stabilité
- **Prédominance masculine** : enjeu de féminisation des effectifs, de leur condition d'emploi et de salaire

Analyse des conditions d'emploi et des sujets priorités dans le dialogue social



Objectif

Repérer des éléments clés dans les textes conventionnels, et notamment dans les derniers accords pouvant jouer sur l'attractivité ou la fidélisation des salariés, et sur la réputation du secteur

Grille d'analyse

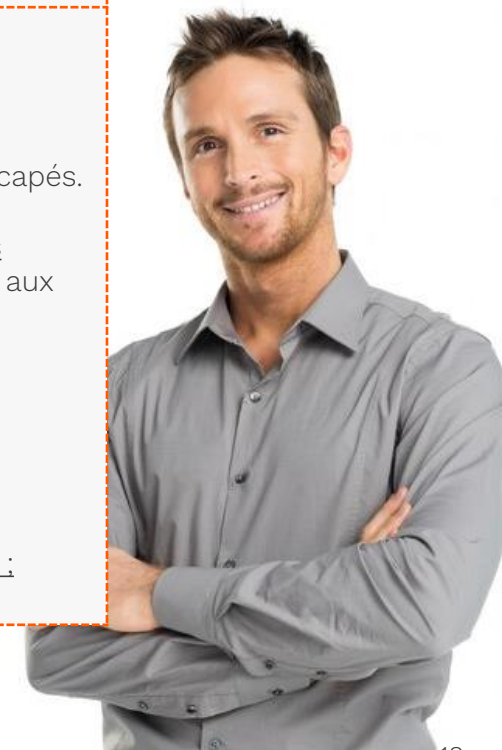
Domaines	
Minima sociaux	Salaire minimal conventionnel pour les principaux statuts
Classification des emplois	Critères utilisés pour classer les emplois
Santé – retraite	Mesures particulières en matière de santé ou de retraite
Qualité vie au travail	Prise en compte du sujet dans les textes
Egalité professionnelle	Prise en compte hors droit commun
Formation	Accord et priorité
GEPP	Accord et priorité

Cette analyse n'est pas une analyse juridique comparative. Elle repose sur un repérage dans les derniers accords de quelques points clés pouvant impacter la marque employeur du secteur

Domaines	CCN et accords
Minima sociaux (Fourchettes)	<p>Avenant n° 189 du 28 septembre 2023 relatif aux salaires</p> <ul style="list-style-type: none">• Pour les employés ; de 1 812 € à 1 848 € brut mensuel• Pour les techniciens : de 1958,5 € à 2 288 € brut mensuel• Pour les cadres : de 2 809,5 € à 3 825,92 € brut mensuel• Des dispositions particulières pour les entraîneurs A à D: de 1 968,50 à 3 537,92 € brut mensuel <p>La rémunération comprend une prime d'ancienneté entreprise : % du SMC du groupe 3 à partir de 2 ans dans l'entreprise</p>
Classification des emplois	<p>CCN – Classification Art. 9.1 à 9.3</p> <p>Une classification des emplois par groupes, les emplois sont classés en 8 niveaux déterminés par la combinaison de critères classants</p> <p>De niveau 1 à 2 : employés De niveau 3 à 5 : techniciens De 6 à 7 : cadres Niveau 8 : cadres dirigeants</p> <p>Sa lecture est simple et compréhensible ; des emplois repères donnés à titre illustratif permettent son appropriation aisée</p>
Modalités spécifiques aux conditions de travail	<p>Pour les salariés à temps partiel dont la durée contractuelle de travail est fixée à moins de 24 heures hebdomadaires, le salaire minimum conventionnel est majorée de 2 à 5% du salaire horaire minimum de leur groupe</p>



Domaines	CCN et accords
Santé – retraite	<p>L'avenant n°3 du 29 novembre 2022 relatif à la mise en place d'un régime frais de santé propose un certain nombre de dispositions plus avantageux que le simple respect du droit commun : il propose une couverture santé améliorée, adaptée aux besoins spécifiques des salariés du secteur sportif, avec une application obligatoire et uniforme</p> <p>CCN - 4.4.2.2. Indemnités de départ ou de mise à la retraite : l'indemnité de départ à la retraite varie selon l'ancienneté du salarié, allant de 1,5 mois de salaire après 10 ans à 5 mois après 30 ans d'ancienneté.</p>
QVCT	Pas d'accord ou de texte spécifique hors respect du droit
Egalité professionnelle et inclusion	<p>CCN Art. 4.1.1.2. Travailleurs handicapés</p> <ul style="list-style-type: none">• Engagement des employeurs : obligation de favoriser leur insertion et leur maintien dans l'emploi.• Appui de l'Agefiph : accompagnement possible pour des mesures adaptées.• Obligation légale : les entreprises de 20 salariés et plus doivent réserver des emplois aux travailleurs handicapés. <p>Les partenaires sociaux ont signé le 19 janvier 2024 un <u>nouvel accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes</u>. Le texte vise à être accessible et pédagogique pour sensibiliser les acteurs du sport aux enjeux de l'égalité professionnelle.</p> <p>Les priorités identifiées sont :</p> <ul style="list-style-type: none"><u>la sensibilisation et la mobilisation des acteurs de la branche ;</u><u>le recrutement ;</u><u>la mixité dans l'emploi ;</u><u>la gestion des parcours d'évolution professionnelle (formation, promotion) ;</u><u>l'égalité salariale ;</u><u>la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, les congés liés à la parentalité et au proche aidant ;</u><u>les conditions de travail et d'emploi, et notamment celles des salariés à temps partiel.</u>





Domaines	CCN et accords
Formation	<p><u>Avenant n° 143 du 21 mai 2019 à l'avenant n° 98 du 15 décembre 2014 :</u></p> <p>Une contribution conventionnelle pour favoriser le financement de la formation Contributions légales reversées à France Compétences pour financer :</p> <ul style="list-style-type: none">• L'alternance, CPF, CEP, formation des demandeurs d'emploi, plan de compétences.• Contribution CDD : 1 % dédié au CPF.• Contribution conventionnelle supplémentaire selon la taille de l'entreprise : < 10 salariés : 1,05 % (min. 30 €) 10-50 salariés : 0,20 % 50-300 salariés : 0,15 % 300+ salariés : 0,10 %.• Fonds pour la formation des dirigeants bénévoles : 0,02 % de la masse salariale (min. 2 € à 10 €, max. 5 000 €). <p>Un accord Pro-A. avenant n° 175 du 29 novembre 2022 relatif à la reconversion ou promotion par alternance à l'avenant n° 153 du 21 juin 2021 relatif à la reconversion ou promotion par alternance</p> <p>La PRO-A est accessible en priorité pour des formations connaissant un impact face aux mutations en cours et à venir.</p> <ul style="list-style-type: none">• Demande sportive : massification/démocratisation du sport, Sport-santé, pratique hors club...• Offre de services : diversification et personnalisation de l'offre, professionnalisation des structures...• Environnement et concurrence : obligations réglementaires, entrée de nouveaux acteurs... <p>De très nombreux CQP ont été créés par la branche (plus d'une quarantaine). Quelques TFP ont également été créés</p>
GEPPP	Pas d'accord ou de texte spécifique

Éléments clés à retenir



Visibilité

Une bonne visibilité de la branche par le biais de sa CCN et de sa classification des emplois

Niveau d'attractivité : ★ ★



Formation

Une branche très active, avec la mise en place d'une contribution conventionnelle et un très grand nombre de certifications créés.

Niveau d'attractivité : ★ ★ ★



Rémunération et avantages financiers

Minimum supérieur au SMIC
 De possibles écarts selon le statut des structures : entre associatif, commercial et professionnel.


Niveau d'attractivité : ★



Dialogue social

Une prise en compte des enjeux d'organisation du temps de travail
 Importance apportée à l'égalité professionnelle
 Les sujets de la QVCT et de la GEPP ne font pas l'objet de texte spécifique

Niveau d'attractivité : ★ ★



En synthèse

Un dialogue social qui semble actif avec la prise en compte de sujet qui peuvent être mis en valeur dans le cadre de la marque employeur.

Visibilité du secteur



Objectif

Repérer les actions de promotion du secteur ou de ses métiers



Un site de la CPNEFP du Sport, qui ne semble plus mis à jour ?



CPNEFP
Commission Paritaire Nationale
Emploi Formation
Sport

Menu

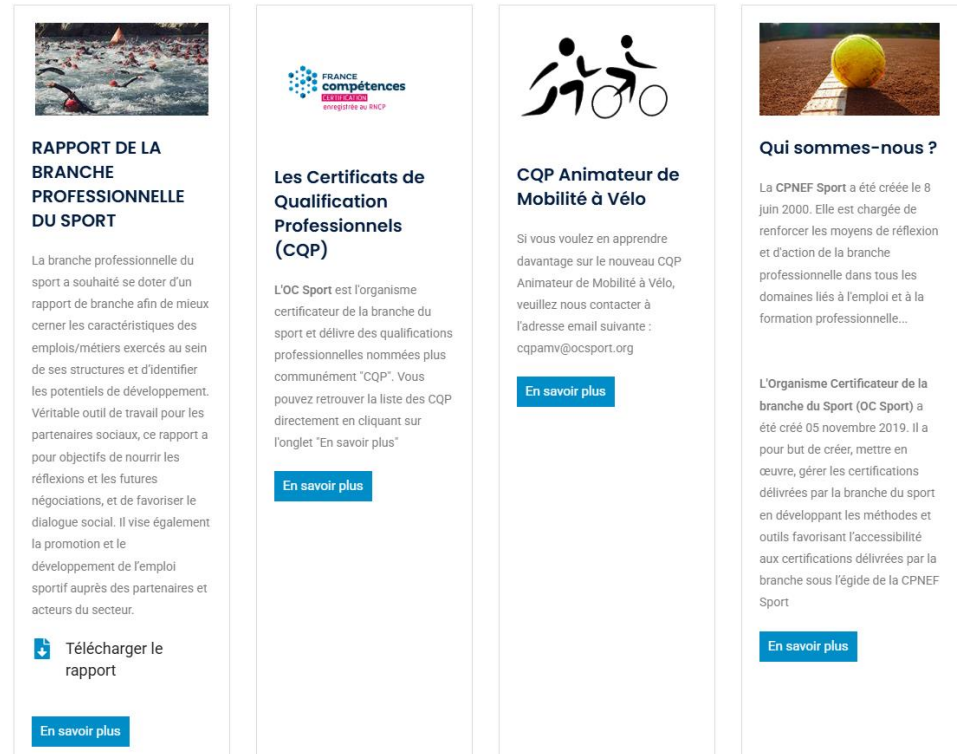
Commission Paritaire Nationale Emploi Formation Sport

Bienvenue sur le site de la CPNEFP Sport et de l'OC Sport

[Nous contacter](#) [Accès branche](#)

La CPNEFP du Sport dispose d'un site internet annonçant dans ces menus de nombreuses informations. A ce jour, le site est accessible mais comporte majoritairement de liens non fonctionnels (peut-être en accès restreint ?) , ce qui est regrettable car il pourrait offrir une grande diversité d'information pertinente sur le secteur à différents publics cibles : les personnes en recherche d'emploi, les salariés, les candidats, personnes voulant se reconverter, les employeurs... Et ainsi constituer une vitrine dans le cadre d'une marque employeur.

[Lien](#)



RAPPORT DE LA BRANCHE PROFESSIONNELLE DU SPORT

La branche professionnelle du sport a souhaité se doter d'un rapport de branche afin de mieux cerner les caractéristiques des emplois/métiers exercés au sein de ses structures et d'identifier les potentiels de développement. Véritable outil de travail pour les partenaires sociaux, ce rapport a pour objectifs de nourrir les réflexions et les futures négociations, et de favoriser le dialogue social. Il vise également la promotion et le développement de l'emploi sportif auprès des partenaires et acteurs du secteur.

[Télécharger le rapport](#)

[En savoir plus](#)

Les Certificats de Qualification Professionnels (CQP)

L'OC Sport est l'organisme certificateur de la branche du sport et délivre des qualifications professionnelles nommées plus communément "CQP". Vous pouvez retrouver la liste des CQP directement en cliquant sur l'onglet "En savoir plus"

[En savoir plus](#)

CQP Animateur de Mobilité à Vélo

Si vous voulez en apprendre davantage sur le nouveau CQP Animateur de Mobilité à Vélo, veuillez nous contacter à l'adresse email suivante : cqpmv@ocsport.org

[En savoir plus](#)

Qui sommes-nous ?

La CPNEFP Sport a été créée le 8 juin 2000. Elle est chargée de renforcer les moyens de réflexion et d'action de la branche professionnelle dans tous les domaines liés à l'emploi et à la formation professionnelle...

L'Organisme Certificateur de la branche du Sport (OC Sport) a été créé le 05 novembre 2019. Il a pour but de créer, mettre en œuvre, gérer les certifications délivrées par la branche du sport en développant les méthodes et outils favorisant l'accessibilité aux certifications délivrées par la branche sous l'égide de la CPNEFP Sport

[En savoir plus](#)

Site de COSMOS, la principale organisation patronale représentant des employeurs du sport, relai également des publications de l'Observatoire des métiers du Sport (OMS)



Ce [site](#) de l'organisation patronale offre une représentation des différentes initiatives et ressources disponibles à destination des employeurs pour le développement de l'emploi dans le secteur du sport. Il propose une variété de services tels que des offres d'emploi spécialisées, des formations professionnelles et un soutien aux dirigeants de clubs et d'associations sportives. Cette approche vise à fournir des outils et des opportunités pour ceux qui cherchent à construire ou à dynamiser leur carrière dans le domaine sportif. Il présente également l'observatoire des métiers du Sport (OMS)

Enquêtes

Voici la liste des enquêtes menées par le COSMOS et la branche auprès de l'écosystème du sport :



27 janvier 2025

L'Étude sur l'impact social, sociétal et économique du Sport est disponible !

L'Observatoire des Métiers du Sport (OMS), qui réunit l'ensemble des partenaires sociaux de la...

➤ En savoir plus



21 novembre 2024

Enquête COSMOS x AÉSIO : Impact/Héritage des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024

Près de la moitié des structures interrogées constatent une augmentation de l'intérêt pour leur...

➤ En savoir plus



15 octobre 2024

La branche du Sport publie son rapport Emploi - Formation 2024 !

L'Observatoire des Métiers du Sport, qui réunit l'ensemble des partenaires sociaux de la branche du...

➤ En savoir plus

Observatoire des Métiers du Sport - OMS

L'Observatoire des Métiers du Sport (OMS) a pour objet de recueillir l'ensemble des données utiles aux partenaires sociaux, en particulier en matière d'emploi et formation professionnelle.

La Journée des Métiers du Sport, une vitrine renforçant la marque employeur du secteur



Pourquoi visiter le Salon des Sports et Parasports ?

Face aux tendances profondes que vit le monde du sport, une impulsion nouvelle s'impose. Le Salon des Sports et Parasports est l'événement qui fédère les acteurs publics et privés du sport autour de :

- 1 ZONE D'EXPOSITION
- 1 PROGRAMMATION
- 3 JOURS DE RENCONTRES

de produits et services répartis en 8 secteurs et présentés par 167 exposants

traitant des thématiques fortes de 2024 et des années à venir : 90 prises de paroles démonstrations

pour les acteurs publics, privés, libéraux et fédérations, associations et clubs, avec 60 000 visiteurs avec le SMCL

La Journée des Métiers du Sport est un salon pour explorer les métiers, parcours et carrières dans le secteur sportif dans les collectivités, les clubs et associations, ainsi que les entreprises. C'est également une journée dédiée aux échanges et au partage d'informations sur les enjeux, besoins, et réalités des métiers, compétences, formations, et parcours professionnels. Elle offre une opportunité de découvrir et postuler à des offres d'emploi.

5 BONNES RAISONS DE VISITER LE SALON DES SPORTS ET PARA-SPORTS

- 1.** **SOURCER** des solutions pour la modernisation et la rénovation de ses équipements sportifs
- 2.** **RENCONTRER** toutes les parties prenantes du sport pour créer/renforcer des synergies
- 3.** **S'INFORMER** sur les grandes tendances, problématiques et solutions actuelles
- 4.** **DÉNICHER** les innovations et solutions de l'industrie sportive répondants à vos besoins
- 5.** **PARTICIPER** et assister à des démonstrations sportives diverses en direct

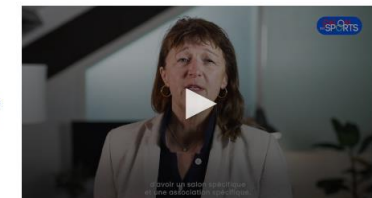


Porté par un **écosystème institutionnel national et territorial**, il offre un **cadre unique de rencontre et de collaboration** entre les composantes publiques, privées et associatives du milieu sportif.

En 2025, le Salon des Sports et Parasports est plus que jamais le lieu où **« faire commun », « faire société », « faire ensemble » est possible grâce au sport.**

Voici pourquoi les adjoints municipaux en charge du sport ont participé au Salon des Sports !

Marie-Noëlle Fleury, vice-présidente de TANDÉ et conseillère municipale déléguée aux grands événements sportifs de Chamontix, nous explique les **2 grands enjeux actuels pour les élus** : la pratique pour tous et l'optimisation énergétique des infrastructures.



Des nombreuses informations sur les métiers sur les sites d'orientation



Le CIDJ propose des fiches métiers comprenant les informations essentielles suivantes : description du métier, accès au métier, salaires, évolution de carrière et des liens vers les sites utiles au métier. Exemple fiche métier : [Entraîneur sportif](#). Ce site propose également des [enquêtes métiers](#). Il propose à la fois des fiches métiers spécifiques au domaine du sport ainsi que d'autres métiers présents dans d'autres secteurs Exemple : [Directeur d'équipements de loisirs et sportifs](#). On identifie plusieurs disciplines sportives ainsi que des professions associées à son environnement (ex.: chercheur en biologie du sport).



Site spécialisé dans la formation, l'orientation, l'emploi et jobs étudiants, vie étudiante.

Le site propose des fiches métiers, salons, articles pour chaque secteur dont le sport.

Exemple de fiche métier : [Kinésithérapeute du sport](#)

Les fiches métiers sont décomposés par domaine (coaching sportif, management sportif et organisation et contrôle).

Métier Kinésithérapeute du sport : missions, formations et salaire



Le site de l'Etudiant propose plusieurs fiches détaillées (agent sportif, arbitre professionnel...) sur le secteur.

Le site présente un panorama complet des métiers du secteur du sport détaillant les professions possibles, les formations nécessaires, les salaires, et les tendances du marché de l'emploi dans ce domaine. Exemple : [Devenir arbitre sportif](#)

Il propose également des articles sur d'autres domaines annexes au sport [comme le marketing sportif](#) ainsi que des tests d'orientation. On retrouve un nombre plus réduit de fiches métiers.

Devenir Arbitre sportif : métier, études, salaire



Se former dans le marketing sportif

Pour vous lancer dans le domaine du marketing sportif, il faut viser une formation à bac+3 (licence, bachelor) et plus généralement bac+5 (master, diplôme d'écoles spécialisées, diplôme d'école de commerce).

Trois grandes voies de formation sont envisageables :

- Valider une licence puis un master STAPS (Sciences et techniques des activités physiques et sportives) spécialisée dans le management des organisations du sport.
- Entrer dans une école de commerce ou de management et vous orienter vers une spécialisation dans les métiers du sport.
- Intégrer le cursus d'une école spécialisée dans le marketing sportif ou événementiel.

Quel métier du sport business est fait pour vous ?

Répondez aux questions de notre test d'orientation, et trouvez votre voie !

Je commence le test



Le site Onisep propose une recherche de métiers dans le domaine du sport, en fournissant des informations sur les formations et les parcours professionnels associés à ces métiers (exemple : [Professeur d'éducation physique et sportive \(EPS\)](#)) ainsi que des vidéos présentant des parcours (exemple : [Professeur de tennis](#))
Le site présente aussi des dossiers spécifiques comme [le sport de haut niveau et le handicap](#).
Il propose des fiches métiers variées, incluant notamment des disciplines sportives.



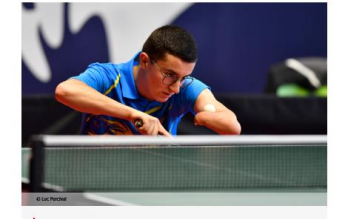
Professeur / Professeure d'éducation physique et sportive (EPS)

Sur un terrain, dans un gymnase ou sur une piste d'athlétisme, le professeur d'EPS (éducation physique et sportive) a pour mission d'initier les collégiens ou les lycéens à la théorie et à la pratique de plusieurs disciplines sportives.



JE VISE LE SPORT DE HAUT NIVEAU Sport de haut niveau et handicap

Physique ou mental, le handicap n'est pas un frein à la performance sportive de haut niveau. Plus d'une centaine d'athlètes en parapente figurent sur la liste ministérielle de haut niveau et une quarantaine sur celle des Espoirs et collectifs nationaux, selon la Fédération française du sport adapté. Les explications.



Cette plateforme propose aux jeunes en recherche d'orientation de découvrir les métiers de demain et les formations pour y parvenir sous la forme de vidéos réalisées par les jeunes et les enseignants. Ce site met ainsi en avant le parcours professionnel : exemple avec un [éducateur sportif](#).



Et un zoom de France travail dédié aux emplois du sport

France Travail dispose d'une [page spécifique](#) aux emplois dans le secteur du sport avec notamment des dossiers comme [Opportunités après les JOP 2024](#), des focus sur des métiers (exemple : [Moniteur d'activité nautique](#)) et quelques vidéos de parcours professionnels.

Elle propose également des fiches sur les métiers émergents comme [analyste de la performance sportive](#).



Opportunités après les JOP 2024 : les recrutements ne s'arrêtent pas aux Jeux !

Les métiers continuent de recruter après les JOP contribuant ainsi à maintenir une dynamique positive pour l'emploi dans plusieurs secteurs.

Analyse de la performance sportive

Tout savoir sur ce métier

Les missions principales

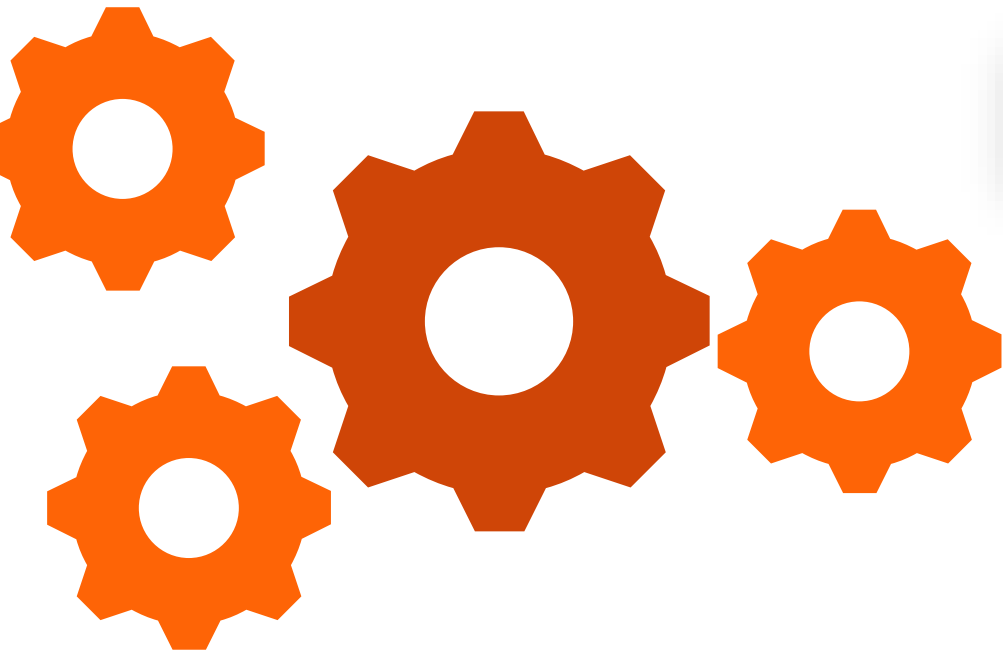
- S'équiper les sportifs, recueillir données sportives et statistiques
- Analyser les données produites afin d'optimiser la performance individuelle et collective des sportifs ou groupes de sportifs (performance des joueurs, facteurs nutritionnels, climat et tactiques, etc.)
- Travailler avec les entraîneurs et les clubs pour définir les objectifs et les programmes de formation
- Mettre en œuvre des programmes de formation à court, moyen et long terme
- Analyser les données techniques et tactiques des équipes et des sportifs
- Travailler de concertation technique en lien avec les clubs et les sportifs

Moniteur d'activités nautiques : encadrer et animer

Le moniteur d'activités nautiques est un spécialiste des sports de mer ou d'eau vive : char à voile, aviron, canoë-kayak...

Analyse vidéo

Les métiers du foot, des métiers pour tous !



Le secteur du sport met en place des actions de promotion via des articles précisant la réalité du métier, des salons et des partenariats avec des écoles spécialisées, similaires à d'autres secteurs.

Les métiers les plus visibles sont les métiers « classiques » comme entraîneur sportif, professeur d'EPS... largement mis en avant.

Les métiers évoluant autour du sport (ex.: marketing sportif) sont également présentés.

Toutefois, d'autres métiers notamment les professions logistiques sont inexistantes par rapport à des secteurs plus institutionnalisés. Ce constat se retrouve également sur les métiers de la formation.

On constate des présentations de métiers émergents également comme analyste de la performance sportive.



1.3

Etat des lieux Niveau Micro

■ au sein des structures ■ de la branche

- Analyse des offres d'emploi sous le regard « marque employeur »
- Visibilité des structures en tant qu'employeurs
- Identification d'expériences remarquables en termes de marque employeur dans les structures de la branche



Analyse des offres d'emploi

Employeurs de la branche



Description

L'analyse des offres d'emplois émises par des employeurs du secteur permet de recueillir 2 types d'information :

- l'attractivité des emplois proposés : en termes de conditions offertes et d'ouverture au vivier de candidats potentiels
- L'approche « marketing » de la rédaction des offres d'emplois



Cette analyse a été réalisée en partenariat avec des experts DATA qui aspirent l'ensemble des offres d'emplois publiées sur le site de France Travail quotidiennement.

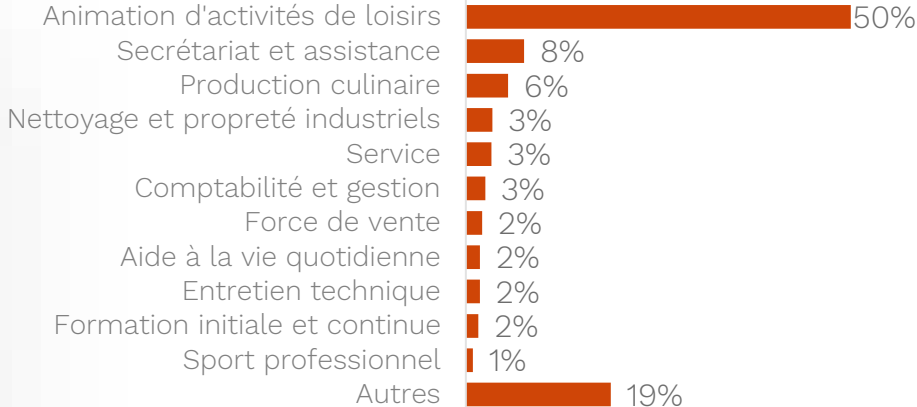
L'analyse présentée ci-après est à la fois statistique et sémantique. Elle porte sur les offres publiées entre le 1^{er} janvier 2024 et le 20 février 2025

Analyse des offres d'emploi

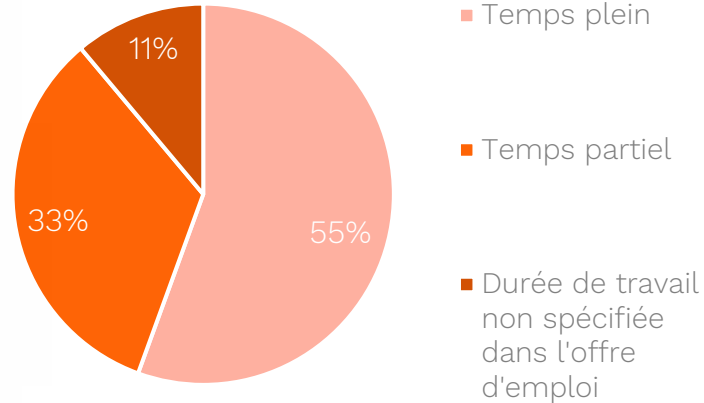
Attractivité des conditions offertes par les offres d'emplois du secteur



Répartition des offres janvier 2024-février 2025 par domaines professionnels



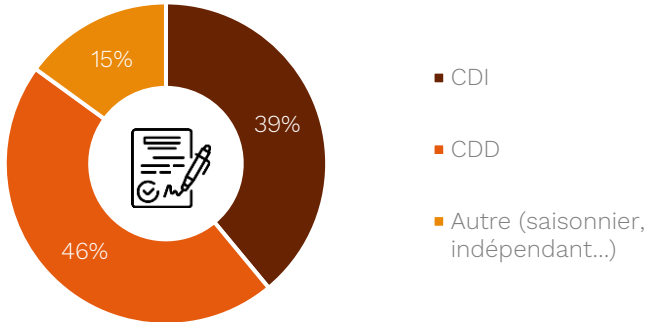
Temps de travail



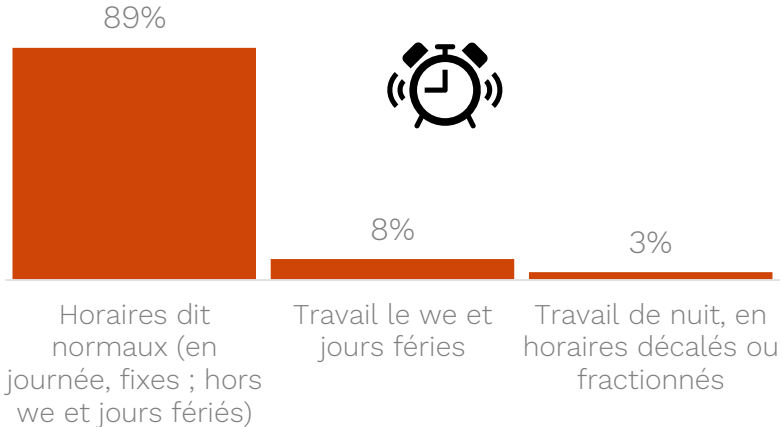
46% proposent des CDD

64% des postes sont ouverts aux candidats sans expérience professionnelle

Répartition des offres par type de contrats proposés



Répartition des offres par horaires proposés (hors distribution)



Grille d'analyse des offres d'emplois

sous l'angle de la marque employeur



Informations contenues dans les offres d'emploi Les offres mettent-elles en valeur ou décrivent-elles ...	
Sur la structure	La présentation du secteur et/ou de la place de la structure dans le secteur?
	Les valeurs ou l'esprit de la structure ?
	la RSE (sur 2 volets environnemental et social) ?
Sur le candidat	Les compétences humaines attendues et non seulement les compétences techniques et l'expérience .
	L'accès non genré de l'emploi avec notamment une féminisation du métier ?
	La prise en compte de la diversité, ou encore du handicap
Sur Le poste de travail	La rémunération est-elle mentionnée et précise ?
	Les conditions de travail sont-elles décrites ?
	Le process de recrutement est-il communiqué ?
	Les modalités d'intégration sont-elles connues ?
Les évolutions possibles de l'emploi sont-elles présentes ?	

Et à quelle fréquence ?

- quelques fois
- régulièrement
- très souvent
- quasi systématiquement

Grille d'analyse des offres d'emplois

L'analyse des offres d'emplois sous l'angle de la marque employeur

	Informations contenues dans les offres d'emploi	Fréquence	Analyse et quelques exemples
Sur la structure	Présentation du secteur et/ou de la place de la structure dans le secteur	■ ■	<p>Les descriptions des structures sont rarement évoquées. Cela est compréhensible pour les annonces concernant les professeurs de sport à domicile ou les emplois saisonniers, où l'accent est mis sur le besoin spécifique</p> <p>Le nom de la structure est simplement utilisé pour introduire le poste « Nous recrutons dans nos nouveaux clubs XXX, possibilité de faire du coaching individuel... »</p> <p>Certaines annonces adoptent une présentation factuelle de la structure « Le centre nautique de XXX propose des activités diverses pour une clientèle variée stage de voile, location, sorties découvertes, cours particuliers, accueil scolaire. »</p> <p>Des entreprises présentent leur structure avec un slogan plus « marketing », inscrite dans le cadre d'une marque employeur Ce que XXX vous offre un environnement dynamique et motivant travaillez dans un club équipe d'installations modernes et au centre d'un potentiel client important ...</p> <p>En raison de la nature « fun » du secteur, les descriptions des entreprises peuvent être plus attractives et engageantes et inscrites dans le cadre d'une marque employeur « Si pour toi l'animation rime avec passion, que tu trouves que le sport rend plus fort et que tu es prêt à jouer collectif alors rejoins la team XXX »! « Envie de sauver le monde ? Enfile ton maillot et tes claquettes et jette-toi à l'eau !!! Viens nous rejoindre dans une super ambiance !!»</p>

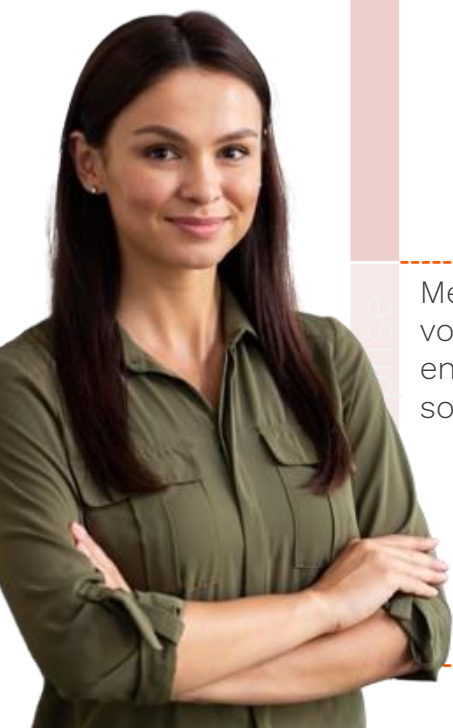
Fréquence ■ quelques fois ■ ■ régulièrement ■ ■ ■ très souvent ■ ■ ■ ■ quasi systématiquement



Grille d'analyse des offres d'emplois

L'analyse des offres d'emplois sous l'angle de la marque employeur

Informations contenues dans les offres d'emploi	Fréquence	Analyse et quelques exemples
Valeurs ou esprit de la structure	■	<p>Les valeurs des structures en elle-même sont peu mentionnées dans les descriptions mais des exemples existent.</p> <p>« Notre philosophie globale consiste à allier des activités sportives, ludiques et de Bien-Être, favorisant ainsi la détente et la socialisation du salarié sur son lieu de travail. »</p> <p>« Nos valeurs phares sont la bienveillance, le dynamisme, l'authenticité et apprendre/transmettre. » « Les valeurs défendues sont le vivre ensemble, le respect, l'autonomie et la découverte. »</p> <p>Des entreprises indiquent posséder des valeurs sans toujours préciser lesquelles</p> <p>« Club formateur, la vocation du XXX est tournée vers l'encadrement, la formation et l'éducation des plus jeunes afin de les fidéliser à une discipline. C'est un club dont les valeurs sont reconnues. »</p> <p>Certaines structures mettent en avant les valeurs du sport globalement sans décrire directement leur organisation</p> <p>« L'association XXX de boxe anglaise enseigne la boxe tout en transmettant des valeurs citoyennes et olympiques à ses licenciés. La boxe est un outil de développement personnel, d'insertion et d'intégration, de cohésion de groupe et de prévention de la santé. »</p>
Mention RSE (sur 2 volets environnemental et social)	■	<p>Les notions de responsabilité sociale, environnementale ou de développement durable n'apparaissent que très rarement.</p> <p>« Notre philosophie globale consiste à allier des activités sportives, ludiques et de Bien-Être, favorisant ainsi la détente et la socialisation du salarié sur son lieu de travail. »</p> <p>Si la notion de RSE est abordée sous l'angle de l'éthique, alignée sur les valeurs intrinsèques du sport.</p> <p>« une Éthique de travail axée sur le Sport/Santé et basée sur la Confiance et la Bienveillance. »</p>



Grille d'analyse des offres d'emplois

L'analyse des offres d'emplois sous l'angle de la marque employeur



Sur la ou le candidat/e

Informations contenues dans les offres d'emploi	Fréquence	Analyse et quelques exemples
Compétences humaines attendues	■ ■ ■	<p>Étant donné qu'il s'agit de métiers à forte dimension relationnelle, essentielle à la réussite du poste, les compétences humaines sont souvent bien détaillées, d'autant plus qu'elles varient en fonction du public (enfants, adultes, résidents d'EHPAD, etc.).</p> <p>Ces dernières sont souvent formulées de manière « classiques » :</p> <ul style="list-style-type: none"> « Compétences requises (savoirs, savoir-faire, savoir-être) - Profil sportif - Motivation de commencer une nouvelle formation professionnalisante - Capacité relationnelle indispensable - Capacité à travailler en groupe - Rigoureux(se), organisé(e), curieux(se) » <p>On remarque une tendance à une grande description des qualités humaines, notamment pour les postes en contrats courts où c'est souvent le seul élément développé. Cette tendance est intrinsèquement liée aux valeurs du sport</p> <p>« <i>Compétences appréciées Pilates, Yoga, Boxe, Self-défense, Running, APA, Nutrition...</i></p> <p><i>Qualité requise écoute, empathie, disponibilité, rigueur, ponctualité, bon relationnel, souriant, positif, adaptabilité, curiosité, discrétion... »</i></p> <p>« <i>Coach sportif.ve diplômé.e d'un BPJEPS, BEESAN, Licence Pro AGOAPS ou autres titres de MNS, et à l'écoute, pédagogue, patient.e, ponctuel.le, rigoureux.se et motivé.e. Vous êtes dynamique, autonome, polyvalent.e et polyvalente force de proposition. »</i></p>

Fréquence ■ quelques fois ■■ régulièrement ■■■ très souvent ■■■■ quasi systématiquement

Grille d'analyse des offres d'emplois

L'analyse des offres d'emplois sous l'angle de la marque employeur



Informations contenues dans les offres d'emploi	Fréquence	Analyse et quelques exemples
Accès non genré de l'emploi et féminisation	■ ■ ■ ■	Quasiment toutes les annonces féminisent l'intitulé du poste (« F/H » ou « (e) ») ainsi que le contenu dans le corps de l'annonce.
Rémunération	■ ■	La rémunération est indiquée dans 50% des offres Cette rémunération correspond au salaire fixe. Peu de structures indiquent des avantages sociaux comme les primes ou les tickets restaurant ou la mutuelle.

Fréquence ■ quelques fois ■■ régulièrement ■■■ très souvent ■■■■ quasi systématiquement

Grille d'analyse des offres d'emplois

L'analyse des offres d'emplois sous l'angle de la marque employeur

	Informations contenues dans les offres d'emploi	Fréquence	Analyse et quelques exemples
Sur le poste de travail	Conditions de travail	■ ■ ■ ■	<p>Les conditions de travail sont mentionnées dans les offres d'emploi. Les éléments communiqués font référence en grande majorité aux horaires et jours de travail.</p> <p>« - 8h45 à 17h15 - 2 jours de repos samedi & dimanche - Possibilité d'heures supplémentaires en soirée et/ou le week-end - majorées à 75% »</p> <p>« Le travail organisé le week-end, en soirée et les jours fériés en rotation est à prévoir. »</p> <p>Des éléments liés à la « marque employeur », tels que l'accès gratuit aux équipements sportifs, la possibilité de travailler en tant qu'auto-entrepreneur, ou encore la gratuité des logements pour les saisonniers, sont mentionnés. Il est également important de souligner que l'espace de travail est décrit afin de renforcer l'attractivité pour les candidats.</p> <p>« Possibilité d'exercer en auto-entrepreneuriat à 100% pour le salarié »</p> <p>« Possibilité d'utiliser le matériel du Centre pour s'entraîner »</p> <p>« Dans un décor soigné, chic et contemporain propice à la détente pour son espace bien être, XXX, club sportif privé, offrira à ses membres des équipements hauts de gamme, des espaces agréables et un accompagnement personnalisé pour la pratique sportive »</p>



Fréquence ■ quelques fois ■■ régulièrement ■■■ très souvent ■■■■ quasi systématiquement

Grille d'analyse des offres d'emplois

L'analyse des offres d'emplois sous l'angle de la marque employeur

Informations contenues dans les offres d'emploi	Fréquence	Analyse et quelques exemples
Recrutement	■	Le process de recrutement n'est pas détaillé, hormis d'envoyer un CV et éventuellement une lettre de motivation également. Une date limite de candidature peut être indiquée.
Intégration	■	Les modalités d'intégration sont très peu décrites dans les offres d'emploi. Quelques annonces mentionnent la découverte du cadre de travail et la réalisation d'une formation en amont de la prise de poste ou bien mentionne juste qu'un parcours intégration est prévu. « Afin que votre intégration se passe dans les meilleures conditions, nous prévoyons une formation commerciale. » « Formation complémentaires sur les méthodes propres à l'entreprise à suivre en interne » « Les + Un parcours d'intégration ;Des formations pour te donner les moyens de réussir tes missions »
Evolution possible	■	Peu éléments ont été identifiés concernant les évolutions possibles, sans mentionner des détails « Des possibilités d'évolution au sein du groupe »



Fréquence ■ quelques fois ■■ régulièrement ■■■ très souvent ■■■■ quasi systématiquement

Tensions au recrutement sur les métiers les plus recherchés

- **Le manque de main-d'œuvre disponible** : une main-d'œuvre disponible trop réduite contribue à accroître les tensions
- **L'intensité d'embauches** : plus les employeurs recrutent, plus ils ont à rechercher des candidats et à réitérer le processus, ce qui joue potentiellement sur les tensions.
- **Les conditions de travail contraignantes** qui peuvent accroître la difficulté qu'éprouvent les employeurs à attirer des candidats.
- **La non-durabilité de l'emploi** : le type d'emploi proposé (CDD ou temps partiel notamment) pouvant avoir une incidence sur son attractivité et donc sur l'apparition de tension.
- **Le lien entre la spécialité de formation et le métier recherché**, qui traduit l'intensité de la relation entre le métier et les spécialités de formation dont dispose les personnes qui l'occupe.
- **L'inadéquation géographique**, qui vise à rendre compte de la dimension spatiale des tensions sur le marché du travail, c'est-à-dire l'inadéquation géographique entre l'offre et la demande d'emploi.

	(G1204) • Éducateur sportif en club • Moniteur /coach sportif en salle de sport • Moniteur d'activités physiques adaptées/Educateur sport-santé	Sportif professionnel (L1401)	Chargé d'accueil (M1601)	Agent d'entretien (K2204)
Difficultés de recrutement	Moyenne →	Moyenne →	Faible ↓	Moyenne →
Conditions de travail	3	3	2	3
Inadéquation géographique	2	5	2	4
Lien formation métier	4	4	2	1
Durabilité de l'emploi	5	3	4	5
Intensité d'embauche	5	5	5	2
Manque de main d'œuvre	3	1	1	3

14 070 diffusées sur FranceTravail.fr au cours des 12 derniers mois

Source: France Travail

Parmi les 10 premiers métiers des projets de recrutement, le poste d'éducateur sportif en club occupe la 1ère place. Il représente **43,7 %**.

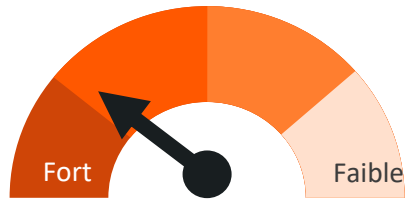
Source: Synthèse Enquête annuelle des besoins en métiers et compétences

Source France Travail & Dares, Données pour la période T12024

Indicateurs basés sur une échelle de 1 (tendant à réduire le niveau de tensions) à 5 (tendant à un fort niveau de tensions).

Les tensions sur les recrutements

Niveau de tension sur le marché du travail



55%
C'est la part des recrutements jugés difficiles par les structures

Source : rapport Emploi-Formation de la branche du sport - 2024

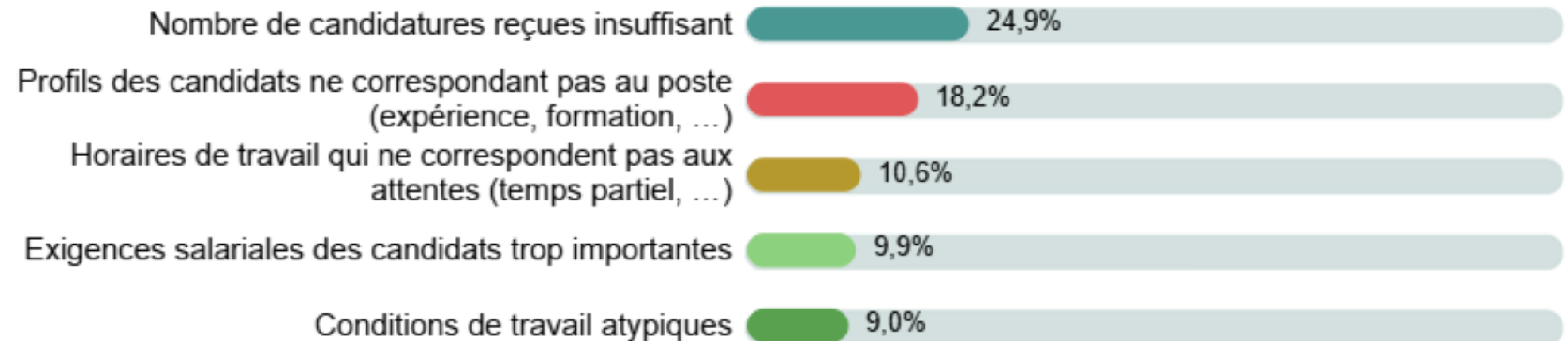
> La perception de la difficulté des recrutements par taille d'entreprise

■ Oui, très difficile(s)
 ■ Oui, plutôt difficile(s)
 ■ Non



Source : Afdas – Enquête annuelle des besoins en métiers et compétences (données 2024)

> Les raisons des difficultés



Source : Afdas – Enquête annuelle des besoins en métiers et compétences (données 2024)

En synthèse

sur l'analyse des offres d'emploi

- Les offres sont nombreuses et visent une grande diversité de métiers alors que beaucoup de ces métiers sont en tensions. Les offres proposent néanmoins majoritairement des CDD.
- Une grande partie des offres s'adresse aux candidats sans expérience, marquant une ouverture à un large vivier de postulants.
- Éléments les plus mis en avant:
 - Les offres détaillent généralement les missions et compétences recherchées.
 - Les conditions de travail
- Certains éléments mériteraient d'être davantage mis en avant :
 - Les avantages proposés par l'employeur
 - La culture de la structure et l'environnement de travail
 - Les perspectives d'évolution et de formation
 - Les dispositifs d'accompagnement et d'intégration pour les nouveaux employés



A retenir !



Repérage de bonnes pratiques composantes de la marque employeur des employeurs du secteur

Attractivité et
communication



Développement et engagement
des collaborateurs



Valeurs



Actions repérées des employeurs de la branche

A noter

Les petites structures et notamment les associations ne disposent que rarement de site internet. Lorsqu'elles en ont un, celui-ci ne met généralement pas en avant de rubriques ou d'actions liées à la marque employeur mais les contenus sont centrés sur les activités, et éventuellement sur le recrutement de bénévoles. Cela ne signifie toutefois pas qu'elles ne mènent pas de telles initiatives. Cependant, quelques exemples existent.

Les plus grandes associations et entreprises commerciales ont plus souvent un site, avec suivant les entreprises, davantage d'informations qui ont pu être analysées ici.



Actions repérées des employeurs de la branche

Associatif


UCPA ASSOCIATION

Un site très étoffé mettant en avant de nombreuses informations « marque employeur »

TRAVAILLER AU SEIN DES VILLAGES SPORTIFS ET DES ÉQUIPEMENTS DE LOISIRS

De l'accueil à l'encadrement sportif en passant par la restauration ou l'administration, les opportunités de rejoindre les équipes UCPA sont nombreuses et permettent chaque année à des milliers de jeunes de se lancer dans le monde professionnel.

DÉCOUVREZ NOS FAMILLES DE MÉTIERS



Accompagnement transport



Animation adultes / Bar



Animation et encadrement de cols

UN GROUPE ENGAGÉ DANS UNE DÉMARCHE D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES



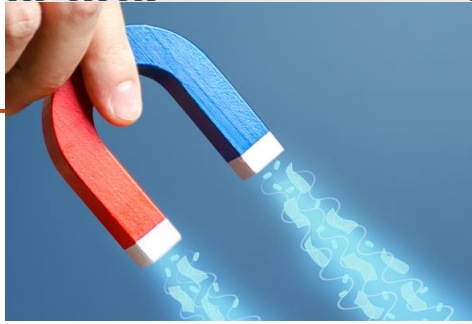
L'UCPA est une association française qui propose des séjours et des formations sportives.

- Son site dispose de plusieurs pages dédiées à la présentation du groupe de, de ses valeurs, de l'ensemble de ses métiers, de façon détaillée.
- Elle présente des témoignages de salariés et même des [vidéos](#)
- Les possibilités d'évolution professionnelle sont également mises en avant
- L'environnement de travail, le sens des métiers sont pris en compte.
- Les valeurs telles que l'égalité femmes-hommes, les engagements en termes de transition écologique, de gouvernance, d'inclusion... sont également présentées.
- Elle est également organisme de formation. Sa page formation présente les secteurs de formation vers lequel les personnes peuvent se diriger ainsi que des portraits de diplômés mais également de personnes en formation et ce, dans différentes disciplines sportives.



[Lien vers la page](#)

Actions repérées des employeurs de la branche



Participer à la prise de décision du club

A la différence d'une société, dans le cadre d'une association les décisions sont prises par des bénévoles. A l'USM Malakoff, les bénévoles ont un statut particulier car ils sont élus.

[Lire la suite ...](#)

Participer à l'organisation générale du club

Aider à encadrer des activités sportives

Participer occasionnellement à l'organisation d'événements

Le Bénévolat à l'USM Malakoff

Etre bénévole à l'USM Malakoff c'est faire partie d'une aventure humaine qui rassemble dans un même élan des pratiquants, des éducateurs et beaucoup de bénévoles. Aujourd'hui, plus de 300 bénévoles sont engagés dans le projet sportif de l'USM Malakoff. Présents au sein du bureau pour définir les lignes directrices de l'association, les bénévoles sont aussi sollicités pour l'encadrement, l'animation et surtout l'organisation des activités et des manifestations.

Un engagement en fonction de vos disponibilités

Vous pouvez vous impliquer à votre rythme, de façon ponctuelle ou régulière, selon vos disponibilités.



[Lien vers la page](#)

Communication centrée sur le bénévolat

L'association USMM (union Sportive Municipale de Malakoff) est Omnisports. elle regroupe plus de 45 activités, 5.000 adhérents dans 22 sections sportives.

Elle présente une page "Devenir bénévole" mettant en avant les différentes façons dont les individus peuvent s'engager au sein du club. Elle décrit le bénévolat comme une aventure humaine et un élément clé de l'organisation, avec plus de 300 bénévoles impliqués dans diverses fonctions.

La page adopte un ton inclusif et dynamique, valorisant la convivialité.


Actions repérées des employeurs de la branche

Commercial



Une présentation de l'entreprise riche et une attention tournée vers le candidat

VOS AVANTAGES CHEZ BASIC-FIT



- Développez-vous à nos côtés**
Comme une multinationale
- La Famille Orange**
Propose une forte culture communautaire
- Toujours Gym Time illimité à la salle de sport**
Pour toutes les communications internes et mises à jour
- Orange Connect app**
For internal communications and updates
- Formations en ligne gratuites**
Développement et soutien grâce à Goodhabitiz
- Réunions conviviales**
Découvrez notre Famille Orange
- Apprentissage approfondi**
Grâce à de belles opportunités de développement

BASIC-FIT

QUE POUVEZ-VOUS ATTENDRE DE NOUS LORS DE L'ENTRETIEN?



L'entretien aura lieu soit au club pour lequel vous postulez, soit à notre siège social. En général, cela dure environ une heure. Notre objectif est de vous informer sur Basic-Fit, à propos de notre équipe et sur toutes les opportunités possibles. Mais surtout, nous voulons apprendre à vous connaître. Nous vous poserons des questions sur vos expériences précédentes et sur le poste que vous recherchez actuellement.

Si certains sujets en particulier seront abordés, nous vous en informerons au préalable pour que vous ayez suffisamment de temps pour vous y préparer. Ensuite, nous vous ferons savoir quand vous pouvez vous attendre à recevoir nos retours. En règle générale, vous recevrez un appel dans la semaine suivant l'entretien.

La page recrutement met en avant les atouts de l'entreprise en attirant les candidats sur plusieurs aspects : les avantages offerts, un environnement inclusif et stimulant, ainsi que de nombreuses opportunités de développement qui s'inscrivent dans la croissance globale de l'entreprise.

La page recrutement met en avant la famille Orange, mettant en avant l'appartenance à une communauté.

L'entreprise adopte une posture d'accompagnateur en détaillant chaque étape du processus de recrutement. Elle fournit à la fois des conseils aux candidats et clarifie les attentes de l'entreprise afin de faciliter leur intégration.

VOTRE PÉRIPLE

ÉTAPE 1	ÉTAPE 2	ÉTAPE 3	ÉTAPE 4
 POSTULEZ Go for it!	 ENTRETIEN Pas de panique, vous serez parfait.e	 CHOIX DÉFINITIF Le choix est entre vos mains !	 SE DÉVELOPPER Développez-vous à nos côtés !
POSTULEZ MAINTENANT	SE PRÉPARER	FAIRE VOTRE CHOIX	GOODHABITZ



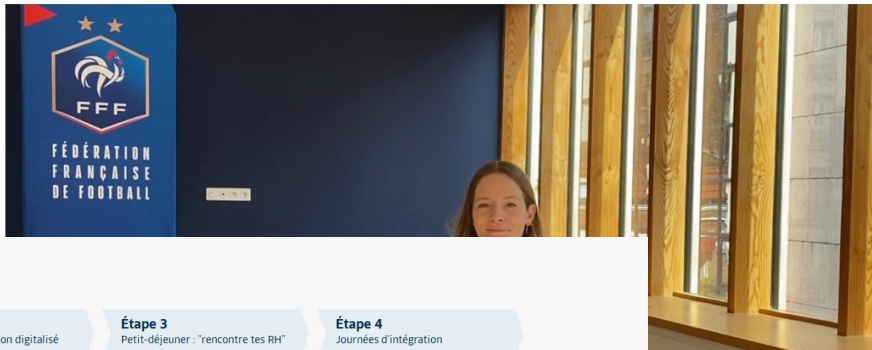
[Lien vers la page](#)

Actions repérées des employeurs de la branche

Professionnel



NOS PORTRAITS DE COLLABORATEURS



NOTRE PROCESS D'INTÉGRATION

Étape 1

Jour J

Étape 2

Parcours de formation digitalisé

Étape 3

Petit-déjeuner : "rencontre tes RH"

Étape 4

Journées d'intégration

STAGE D'OBSERVATION 3ÈME



Renouvelée chaque année, nous offrons la possibilité à une quinzaine d'élèves de 3ème issus de plusieurs collèges de Paris et Ile-de-France d'effectuer leur semaine de stage d'observation.

C'est l'occasion pour eux de découvrir nos différents métiers et de s'immerger dans le monde professionnel.

Des actions « marque employeur » diverses et complètes

Sur la page « Nos métiers », la FFF présente des portraits de collaborateurs, intitulé « Dans les vestiaires de... » expliquant leur métier. Différents métiers sont ainsi expliqués.

Elle présente également le process de recrutement, étape par étape mais aussi, élément plus rare le process d'intégration à la FFF.

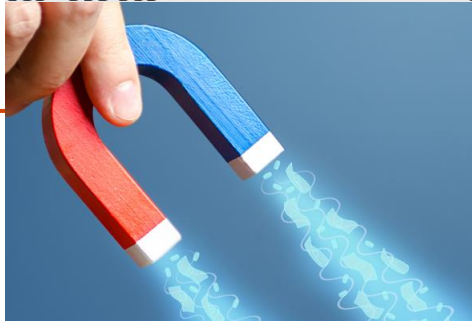
Elle valorise également sa marque employeur, en présentant des portraits de stagiaires de 3ème qui ont pu bénéficier d'une immersion au sein de la FFF.



[Lien vers la page](#)

Actions repérées des employeurs de la branche

Commercial



VIE PROFESSIONNELLE : LA CHARTE DE DROIT A LA DECONNEXION

Livret d'accueil
du personnel

Hiver 2023-2024 Été 2023

Ce livret d'accueil a été réalisé pour vous apporter un maximum d'informations sur les éléments liés à votre contrat de travail au sein de Val d'Isère Tourisme (logement, mutuelle, formation etc...)

Il est destiné à l'ensemble des salariés de Val d'Isère Tourisme, permanents comme saisonniers, et sera réactualisé chaque saison.

Le service RH est à votre disposition pour vous apporter tous les compléments d'information nécessaires au bon déroulement de votre contrat, n'hésitez pas à nous faire part de vos remarques pour faire évoluer ce livret d'accueil.

Bonne(s) saison(s) au sein de nos équipements et de nos services !

Lecture **Lecture**

ts RH :

temps de repos,
travail des salariés au forfait,
utilisation des outils numériques.

place en accord avec les représentants du personnel une charte de droit
sur les modalités d'exercice du droit à la déconnexion.

hors des périodes habituelles de travail, tout salarié bénéficie du droit
numériques mis à disposition par l'entreprise.

nt d'avoir une utilisation raisonnée des outils numériques à travers la
canalisés de communication en interne, une rationalisation de la
de l'utilisation de la messagerie électronique.

les managers ont un rôle d'exemplarité dans leur fonction, et que le
thème de droit à la déconnexion sera abordé lors des entretiens professionnels.

Une rubrique « Marque employeur »

La station de ski de Val d'Isère possède une page
« Marque Employeur ».

Plusieurs éléments sont mis en avant pour assurer le bien-être des employés. Parmi ces éléments figurent des livrets d'accueil pour les saisons hivernale et estivale, ainsi que des indicateurs de qualité de vie au travail (QVCT), tels que la charte de droit à la déconnexion...



[Lien vers la page](#)



Engagements RSE mis en avant dans la communication

Le stade de Reims association met en avant 3 grands axes :



1. Environnement : le club s'engage à réduire son empreinte carbone en mettant en place des initiatives écologiques, telles que l'optimisation de la consommation d'énergie et la gestion des déchets. Ils encouragent également des pratiques plus durables, notamment à travers la gestion responsable des installations sportives.

2. Social : il développe des projets pour promouvoir la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances. Il soutient des actions en faveur de l'intégration des jeunes, particulièrement ceux issus de quartiers sensibles, à travers des programmes éducatifs et sportifs. L'inclusion des femmes dans le sport et la lutte contre les discriminations sont également des priorités pour le club.

3. Local : le club met un accent particulier sur le soutien aux initiatives locales en créant des partenariats avec des acteurs de la région. Ces partenariats visent à renforcer les liens entre le club et la communauté, avec des actions solidaires comme des dons, des événements locaux et des projets d'entraide.



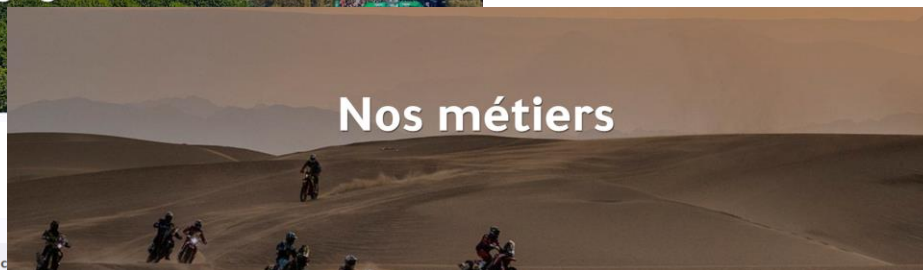
[Lien vers la page](#)

Actions repérées des employeurs de la branche

Commercial



Une page descriptive de tous les champs que couvre la RSE



I. Respect des dispositions légales relatives à la lutte c

II - Engagement dans ses événements

III - Respect des Règles RSE

IV - Index Egalité Homme - Femme



[Lien vers la page](#)

ASO est une entreprise créatrice et organisatrice d'événements sportifs internationaux. Sa page "RSE" met en lumière les initiatives et engagements de l'entreprise. Elle détaille ses actions pour promouvoir le développement durable, la diversité et l'inclusion, ainsi que le soutien aux communautés locales. ASO souligne son rôle dans la promotion de pratiques sportives respectueuses de l'environnement et son engagement à réduire l'empreinte écologique de ses événements. En présentant ces initiatives, ASO démontre son engagement envers des valeurs sociales et environnementales, attirant ainsi des professionnels partageant ces mêmes valeurs et souhaitant s'investir dans un cadre de travail responsable et éthique.



Des engagements RSE dans la communication



L'Automobile Club de l'Ouest (ACO) est le créateur et l'organisateur d'épreuves automobiles majeures dont les 24 heures du Mans.

Il expose sa vision de chacune de leurs valeurs : indépendance, éthique, esprit d'équipe, passion, excellence et pérennité, leur Index Egalité Femmes/Hommes et leurs engagements RSE.

ÉGALITÉ FEMMES / HOMMES

Suite à la signature de l'accord d'entreprise relatif à l'égalité professionnelle

Raison Sociale : Automobile Club de l'Ouest

Tranche de déclaration de l'entreprise : 50 à 250 Salariés

Effectif ACO : 231 Salariés

Période de référence : Début 01/01/2024 - Fin 31/12/2024

Note globale égalité femmes / hommes : 83 /100

- Indicateur écart de rémunérations : 33/40
- Indicateur écart de taux d'augmentations individuelles : 35/35
- Indicateur retour de congés maternité : 15/15
- Indicateur hautes rémunérations : 0/10

SOURCE : Ministère du travail / Index Egapro : L'outil de calcul de votre Index

INDÉPENDANCE

ÉTHIQUE

ESPRIT D'ÉQUIPE

L'Automobile Club de l'Ouest place l'Homme au cœur de ses préoccupations. Les courses d'endurance sont avant tout une aventure humaine qui valorise esprit d'équipe, solidarité, audace, dépassement de soi, ténacité et fair play.

Ainsi, l'ACO prône au quotidien le respect d'autrui, de ses Membres, de ses collaborateurs, de ses bénévoles, de ses concurrents, de ses partenaires et de son public.

ENGAGEMENTS RSE



[Lien vers la page](#)



Des engagements en faveur de la parité

Plan féminisation

Depuis 2019, la FFC milite pour la parité dans le sport cycliste. La mise en place d'un plan fédéral de féminisation, encourage et développe la pratique du cyclisme féminin. A l'aide de 5 axes principaux, la FFC souhaite structurer et développer le cyclisme au féminin.



La FFC a mis en place un plan de féminisation pour militer à la parité dans le sport cycliste.

Ces actions se développent à travers 5 axes :

Axe 1 : accès et promotion de la pratique

Axe 2 : soutien du haut-niveau féminin

Axe 3 : la formation

Axe 4 : la féminisation des métiers

Axe 5 : communication et marketing

Ces actions sont destinées aux adhérents, et non aux salariés de la fédération. Cependant, elle valorise l'image de cette dernière.



[Lien vers la page](#)

sur l'analyse des initiatives identifiées

- Une disparité forte de la visibilité en ligne entre les petites et les grandes structures. Les plus petites et notamment associatives n'ont pas ou très peu de présence en ligne, et les informations communiquées concernent essentiellement les activités proposées. Certaines structures le font mettant en avant le bénévolat comme un engagement valorisant et proposent des parcours clairs pour intégrer leurs équipes.
- Mais plusieurs grandes structures, associatives, commerciales ou professionnelles, adoptent une approche plus immersive en présentant les différents métiers à travers des témoignages et un accompagnement détaillé des candidats.
- Certaines structures mettent l'accent sur le développement des compétences, permettant aux employés d'évoluer dans leur carrière, levier de fidélisation..
- Les valeurs des structures du sport s'expriment fortement à travers des engagements RSE (actions en faveur de l'environnement, de la diversité, soutien aux communautés locales, égalité femmes-hommes inclusion).



A retenir !



1.4

Etat des lieux

Niveau Macro

benchmark général

Tous secteurs confondus

- Identification d'actions menées en termes de promotion des secteurs et de leurs métiers
- Identification de pratiques RH favorisant l'attractivité ou la fidélisation des salariés
- Identification d'actions visant spécifiquement le développement des pratiques de marques employeur



Tout secteur

Repérage de bonnes pratiques

Tous secteurs confondus

Actions sectorielles



Promotion des secteurs
et de leurs métiers

Un site de promotion des métiers de l'hôtellerie de plein air

Leur problématique

Faire connaître le secteur et ses métiers et renforcer leur attractivité.

Leur solution

- Un site dédié qui comprend de nombreuses rubriques
- Les atouts du secteur : Un cadre de travail agréable; Une ambiance de travail privilégiée; Des directeurs de campings fans de leurs régions
 - Le cadre de travail : Une grande variété d'établissements de traditionnel à haut de gamme
 - Les valeurs portées par le secteur : convivialité, ambiance, sens au travail
 - L'accès à des offres d'emploi ou de stage
 - La présentation des métiers du secteur au travers de portraits
 - Des témoignages vidéo
 - Les formations existantes

Ma carrière camping.fr

Le Camping c'est quoi? Trouver un job Trouver un stage Les métiers Les formations

Espace pro
Déposez et gérez vos offres

Mettez des étoiles dans votre job !

Cadre de vie, environnement de travail, satisfaction personnelle : et si vous faisiez de votre carrière un plan de vie ?

Nous recrutons 40 000 profils parmi 32 métiers, rejoignez-nous !

Ma carrière camping.fr
*Mettez des étoiles dans votre job !

Les avantages d'une carrière dans le camping →

Un cadre de vie épanouissant →

Les atouts du camping →

Un job qui a du sens →

Formation en Alternance →

lien

S'engager.fr : un site dédié à la connaissance des métiers et la vie professionnelle

Leur problématique

Difficulté à attirer des candidats qualifiés et diversifiés, exigences physiques et psychologiques strictes, perception négative de l'engagement à long terme

Leur solution

Un site dédié qui comprend de nombreuses rubriques :






- Une présentation de l'armée et notamment de ses missions, les valeurs, les risques
- Les différentes situations pour devenir soldat
- Les centres de formation
- La vie quotidienne d'un soldat
- Le financement des études et les types de contrats associés
- La possibilité d'échanger en amont avec un soldat



**117 SPÉCIALITÉS
 DANS 16 DOMAINES D'ACTIVITÉ**

EMPLOIS

SPORT (5) ▾

				
Sport AVEC OU SANS BAC	Sport À PARTIR DU BAC	Sport À PARTIR DU BAC	Sport AVEC OU SANS BAC	Sp AVE
MARÉCHAL-FERRANT →	MONITEUR SPORTIF →	MONITEUR D'ÉQUITATION →	ASSISTANT MONITEUR SPORTIF →	PA



[lien](#)

Talent du numérique : site pour orienter vers les formations et métiers du numériques

Leur problématique

Image perçue comme vieillissante, avec des métiers jugés peu attractifs, des conditions de travail souvent mal perçues, vu comme contraignante

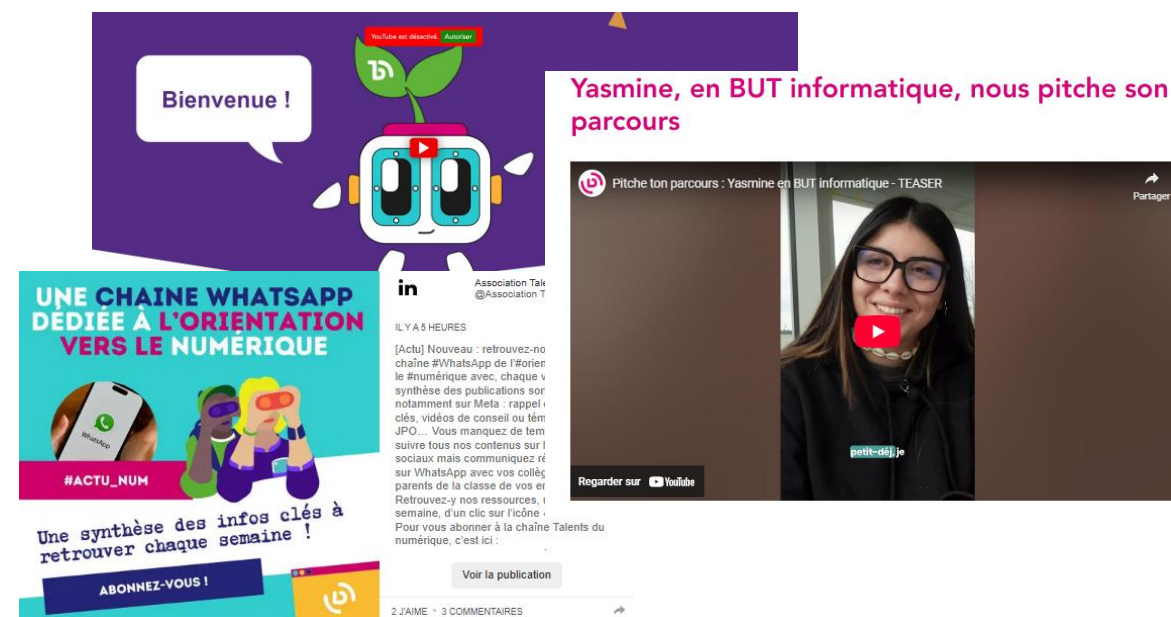
Leur solution

Un site dédié qui comprend de nombreuses ressources, aux différents formats (vidéos, articles, ressources documentaire...):

- Invitation à rejoindre leur communauté sur les réseaux sociaux
- Découvrir les différentes stories
- Présentation des métiers, études, formations (à tout niveau)
- Un test pour trouver sa voie dans le numérique



Le site de référence pour s'orienter vers les formations et métiers du numérique



 [lien](#)

Avec l'Industrie : présentation des Informations selon les différentes populations

Leur problématique

Difficulté à attirer des candidats qualifiés et diversifiés, perception négative de l'engagement à long terme

Leur solution

Un site dédié qui comprend de nombreuses rubriques :

- Une présentation de l'armée et notamment de ses missions, les valeurs, les risques
- Les différentes situations pour devenir soldat
- Les centres de formation
- La vie quotidienne d'un soldat
- Le financement des études et les types de contrats associés
- La possibilité d'échanger en amont avec un soldat

The screenshot shows the 'AVEC L'INDUSTRIE' website interface. At the top, there is a navigation bar with links: 'Découvrez l'industrie', 'Explorez par profil', 'Événements & Salons', 'Qui sommes-nous?', 'Actualités', and 'Co'. The main header features the title 'ON A UN AVENIR À FABRIQUER' and a subtitle: 'Une initiative des acteurs industriels en France pour promouvoir la formation et les carrières de demain'. Below the header are three content cards:

- Jeunes - Trouver sa voie**: 'Explorer toutes les facettes et les opportunités de l'industrie'. Includes links for 'Découvrir l'industrie', 'Découvrir les secteurs de l'industrie', 'Découvrir les métiers de l'industrie', and 'Découvrir l'alternance de l'industrie'.
- Reconversion - Changer de cap**: 'Découvrez comment l'industrie peut vous offrir de nouvelles perspectives'. Includes a link for 'Changer de cap, se reconverter'.
- Prescripteurs - Guider vers l'Avenir**: 'Entreprises, Professeurs, CPE, conseillers formation : trouvez des ressources stimulantes pour guider et inspirer vos élèves'.

Below these cards is a section titled 'Changer de Cap : Récits de Reconversion' with two video thumbnails:

- Alexandre Kostinger**: 'C'est tout ce qu'il vous fallait ?'. Description: 'Alexandre Kostinger s'épanouit aujourd'hui dans son métier de responsable de magasin d'accastillage au Barcarès (66) après sa formation de Technicien de Maintenance nautique.' Quote: 'Je me suis reconverti dans l'industrie et les services nautiques après avoir travaillé dans la police. Ce changement m'a apporté beaucoup de stabilité.'
- De l'Ovalie à l'Usine**: 'QU'EST-CE QUE TU FABRIQUES ?'. Description: 'De l'Ovalie à l'Usine | un Rugbyman au Sommet de l'Industrie'. Text: 'Suivez le parcours inspirant de Lionel Nallet, qui a troqué son maillot de rugby pour le costume de chef d'entreprise chez #Usirex. Une histoire de passion, de leadership et de succès, où l'esprit sportif rencontre l'excellence #industrielle.'



[lien](#)

Repérage de bonnes pratiques

Tous secteurs confondus

Actions d'entreprises



Pratiques RH favorisant
l'attractivité ou la
fidélisation des salariés

Cliquer ici pour voir l'outil en dynamique : [ici](#)

COMPOSANTES DE LA MARQUE EMPLOYEUR

8 THÉMATIQUES EXPLOREES



Temps de travail



Avantages financiers



Bien-être des salariés



Qualité de vie au travail



Développement
professionnel



Dynamique de carrière



Engagement

COMPOSANTES MARQUE EMPLOYEUR

Toutes cibles



Niveau d'impact faible



Niveau d'impact moyen



Niveau d'impact élevé

Cliquer sur chaque titre pour découvrir un exemple remarquable d'une entreprise

DE TRAVAIL

RTT



CET



Télétravail



Congés exceptionnels



Interruptions



AVANTAGES FINANCIERS

Participation



Intéressement



Rémunération



Primes



Forfait mobilité



BIEN-ETRE DES SALARIES

Participation CSE



Check-up Santé



Santé mentale

Forfait service



Gestion du stress



QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

Conditions de travail



Relations au travail



Capacité d'expression et d'actions



Charge de travail



Sens & Réalisation



SUITE

Cliquer ici pour voir l'outil en dynamique : [ici](#)

COMPOSANTES MARQUE EMPLOYEUR

Toutes cibles



Niveau d'impact faible



Niveau d'impact moyen



Niveau d'impact élevé

DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Formation



Passeport
compétences



GEPP



VAE



Soutien à
l'employabilité



DYNAMIQUE DE CARRIERE

Parcours de
mobilité



Accompagnement



Promotions



ENGAGEMENT

Culture
d'entreprise



Communication
interne



Baromètre social



Collaboration



Implication



Projets internes



Repérage de bonnes pratiques

Tous secteurs confondus

Actions sectorielles



Marque employeur

Nexem, organisation professionnelle du secteur social, médico-social et sanitaire privé à but non lucratif

- Ce Guide méthodologique en 3 étapes pour aider les établissements du secteur social et médico-social à structurer leur marque employeur.
- Accent mis sur l'attractivité, la fidélisation des talents et l'engagement des équipes, avec des outils pratiques et des exemples concrets adaptés aux spécificités du secteur.



- [Développer la marque employeur de votre association](#)



Edec PIC Mobilités Outillage Marque employeur

- Outil interactif permettant à l'utilisateur de naviguer étape par étape et de comprendre une procédure de recrutement
- Un module porte sur le renforcement de la marque employeur avec notamment :
 - Quizz sur la marque employeur
 - Grille de construction de la marque employeur
 - Chek-list pour communiquer sur sa marque employeur



Renforcer votre marque employeur

SUIVANT



- [module « renforcer votre marque employeur »](#)
- [outils marque employeur](#)

Création d'un kit Marque employeur et Recrutement

Pour accompagner les entreprises sur la marque employeur, OPCO 2i a mis en place un Kit Recrutement, pour aider ces dernières à mettre en place une procédure de recrutement afin d'attirer et retenir des candidats correspondant à leurs attentes.

• Kits à disposition des entreprises comprenant :

- **Guide** présentant la démarche de manière globale,
 - « **map** » ou présentation synthétique du contenu de chaque kit, exposant les thèmes traités et les fiches « Méthode » et « Outil » associées à chacun d'eux,
 - **Fiche d'auto-positionnement** permettant de faire le point sur les pratiques des entreprises, en amont de la démarche,
 - **Fiches « Méthode »** donnant toutes les informations et conseils utiles pour réaliser chaque étape de la démarche,
 - **Fiches « Outil »**, liées aux différents thèmes développés dans les fiches Méthode.
 - **1 test de connaissance sur la marque employeur** et **1 sur les connaissances sur le recrutement**
- Une entreprise a réalisé un retour d'expérience, indiquant le développement de son attractivité grâce à l'utilisation du kit



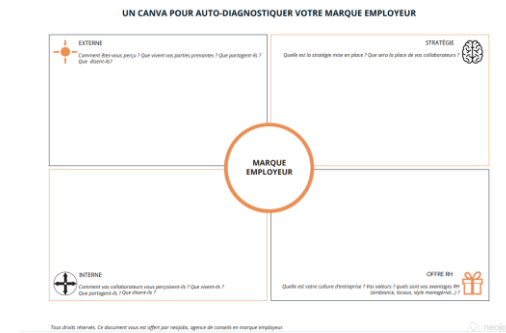
[Le site](#)

[Le guide](#)

De nombreux outils disponibles pour renforcer sa marque employeur

Les guides et outils

- LinkedIn [Guide de la marque employeur](#)
- BPI [Marque employeur – guide pratique](#)
- NéoJobs [Auto-diagnostic pour votre marque employeur](#)
- YouLoveWords [Marque employeur et RSE - Votre guide pour passer à l'action en 2025](#)



Les autres ressources

- People Doc [La marque employeur : définition](#)
- Swile [Pourquoi miser sur le contenu pour valoriser votre marque employeur et attirer les talents ?](#)
- Calexia group [Développer sa marque employeur : mythes et réalisés](#)
- Eurecia [5 idées pour améliorer la marque employeur de sa PME](#)
- Welcome to the Jungle [Marque employeur : le guide des bonnes pratiques selon votre niveau d'expertise](#)

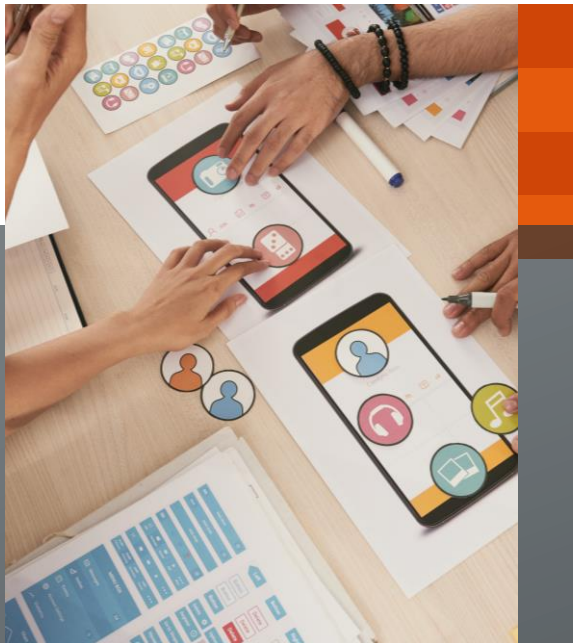
Les vidéos

- Randstad France [Marque employeur : une notion-clé pour votre entreprise](#)
- InfoNet [La marque employeur, c'est quoi ?](#)
- Komeet [Quels sont les acteurs clés de la marque employeur ?](#)

Repérage de bonnes pratiques

Tous secteurs confondus

Actions d'entreprises



Marque employeur
d'entreprise

Des process de recrutement décalés en lien avec la gamification



Afin d'attirer et des recruter de nouveaux saisonniers, le parc du Bois des Lutins (adventure group) a mis en place un process de recrutement ludique et sans CV.

- ✓ 2 mois de campagne de recrutement & communication
- ✓ + de 15 articles, émissions radios et plateaux TV
- ✓ 500 candidats pour 50 postes à pourvoir dans l'animation et spectacle, la restauration & l'accueil
- ✓ 10 sessions de JO Déglingos vécus au Le Bois Des Lutins Lyon-est Diémoz avec des défis olympiens à relever pour dévoiler sa personnalité !

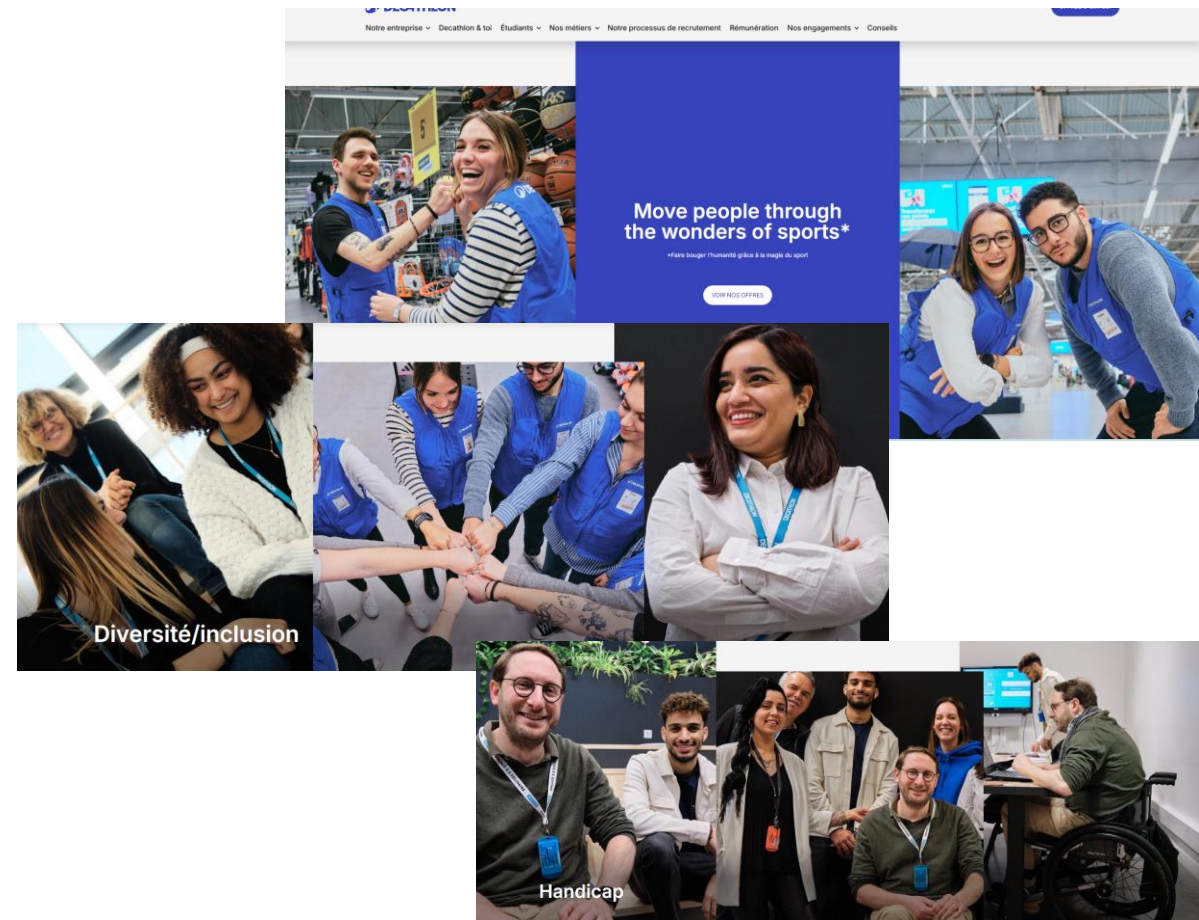
➤ [Lien vers la page](#)

L'engagement RSE de Decathlon

Déathlon met place des actions pour promouvoir l'inclusion au sein de ses équipes, en mettant l'accent sur la diversité, l'égalité professionnelle et l'intégration des personnes en situation de handicap. L'entreprise soutient également la croissance de ses collaborateurs en leur offrant des opportunités de formation et de mobilité interne, permettant ainsi une évolution des compétences et des carrières.

Concernant le développement durable, Decathlon s'engage à réduire son empreinte écologique en favorisant des initiatives visant à promouvoir une économie circulaire et des pratiques responsables.

[lien](#)



Le témoignage des salariés sur leur expérience actuelle en entreprise

Blablaba Car met en avant des témoignages de ses salariés à travers des questions comme « Qu'est-ce que vous aimez dans votre travail ? », « Qu'est-ce qui vous passionne ? » ou « Qu'est-ce qui vous rend fier ? ».

Ces témoignages permettent de refléter de manière authentique l'expérience collaborateur, en donnant directement la parole à ceux qui vivent l'expérience professionnelle chez Blablaba.

[lien](#)

À propos de Célia

Célia est l'ingénieure responsable de la Data Pro Supply Squad, une équipe dédiée aux business units bus et au marché bus. Elle a une grande passion pour le fromage, mais pourrait aussi vous surprendre avec quelques pas de danse flamenco - l'un de ses passe-temps favoris.

Qu'est-ce qui vous rend fier de travailler ici ? Nous avons un impact positif

Ce que vous préférez chez BlaBlaCar ? On vient comme on est

La meilleure façon de rester productif en équipe ? S'assurer que nous améliorons constamment notre façon de travailler !

Qui de mieux pour en parler ?

- Célia Fischbach - Responsable Ingénierie
- Victor Méndez - Vice-président de l'ingénierie des plateformes et du coconduite
- Rafael Dominguez - Responsable de l'acquisition de l'équipe d'approvisionnement
- Jianjun Huangfu - Chef de produit
- Oscar González Dominguez - Spécialiste des relations communautaires
- Elodie Négofi - Responsable de l'acquisition de talents

« J'apprécie la flexibilité dont nous bénéficions au sein de BlaBlaCar. Dans mon équipe, deux personnes travaillent entièrement à distance et tout se passe très bien. Nous avons travaillé à améliorer notre communication pour nous assurer que les employés à distance et hybrides reçoivent le même niveau d'information et se sentent intégrés à l'équipe. Cela signifie travailler sur nos rituels, améliorer notre communication asynchrone et faire des choses amusantes ensemble ! »

Une marque employeur basée sur une communication élargie et la transparence des avantages et conditions de travail dans la page carrière de son site et dans ses annonces

Shine présente de manière transparente tous les avantages de leur entreprise. Une présentation complète, depuis la grille de salaire jusqu'aux congés, les différentes primes et spécificités liées à l'entreprise :

- l'attractivité du salaire
- la couverture santé
- les avantages en nature (garderie...)
- la flexibilité horaire
- le nombre de jours de congés payés
- l'environnement de travail (espace de travail...)
- les conditions salariales, les possibilités d'évolution,
- la culture en interne. Ex. : procédure de recrutement
- (...)

Ces informations permettent aux candidats de mieux comprendre l'entreprise, impliquant ainsi que les RH ont préalablement travaillé sur les aspects précédemment cités. En outre, cette présentation aide à se démarquer de la concurrence renforçant la marque employeur.

- [Page carrière](#)
- [Exemple d'offre d'emploi](#)



Une campagne de recrutement digitale, ciblée

Dans l'objectif de recruter plus de 3 000 salariés dont 1/3 d'alternants ENEDIS a lancé une campagne digitale est déployée sur les réseaux sociaux (Instagram, YouTube et TikTok) et auprès des sites spécialisés dans la recherche d'emplois et de formation (Studyrama, L'Étudiant).

Cette campagne cherche à valoriser la diversité hommes-femmes dans un secteur technique très masculin, et cible les métiers particulièrement en tension : électrotechniciens, d'ingénieurs et de chargés d'affaires.

Le ton employé est adapté aux cibles visées en priorité (les jeunes).

Les arguments reprennent notamment la recommandation des autres alternants

- [Page de la campagne](#)



1.5

- Conclusion de l'état des lieux documentaire



Les enseignements de l'état des lieux



Une communication employeur, qui semble limitée aux grandes structures

La branche bénéficiant d'une attractivité « naturelle » auprès des passionnés du sport, semble peu communiquer. Malgré des bonnes pratiques identifiées chez certains employeurs, la communication sur la diversité des métiers, les informations sur les opportunités de carrière, les parcours possibles, semble limitée. Même ses offres d'emploi mettent rarement en avant les avantages et la culture des structures, limitant l'impact de la marque employeur alors que les valeurs à mettre en avant sont nombreuses.



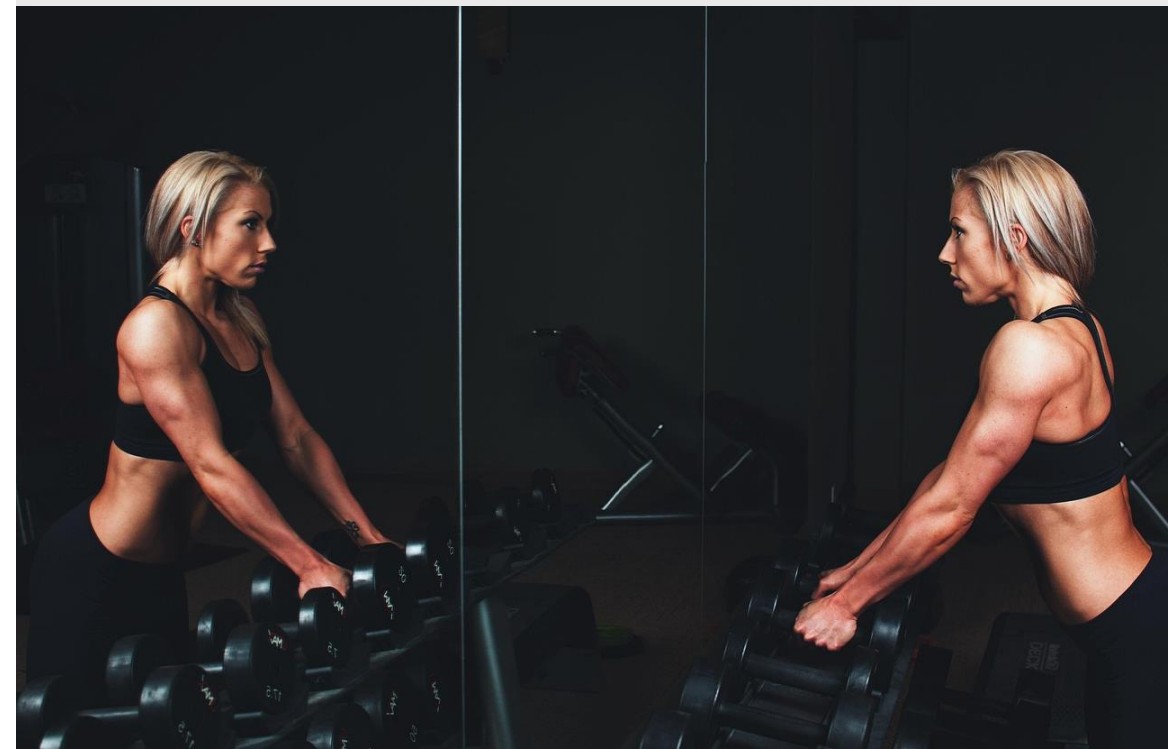
Un secteur en croissance, mais des situations d'emplois très diversifiées

Le secteur du sport bénéficie d'une forte croissance offrant une vision dynamique. Cependant, une certaine précarité de l'emploi, le turn-over important et le manque de perspectives d'évolution visibles freinent la fidélisation et l'attractivité sur certains métiers, défis auxquels la branche est confrontée



Des opportunités de développement sur lesquelles s'appuyer

L'essor du sport-santé, la digitalisation et les opportunités post-JOP 2024 sont des leviers stratégiques pour dynamiser l'attractivité du secteur et améliorer son positionnement en tant qu'employeur.



A retenir



DIAGNOSTIC MARQUE EMPLOYEUR

Tableau de bord des composantes de la marque employeur



1

2

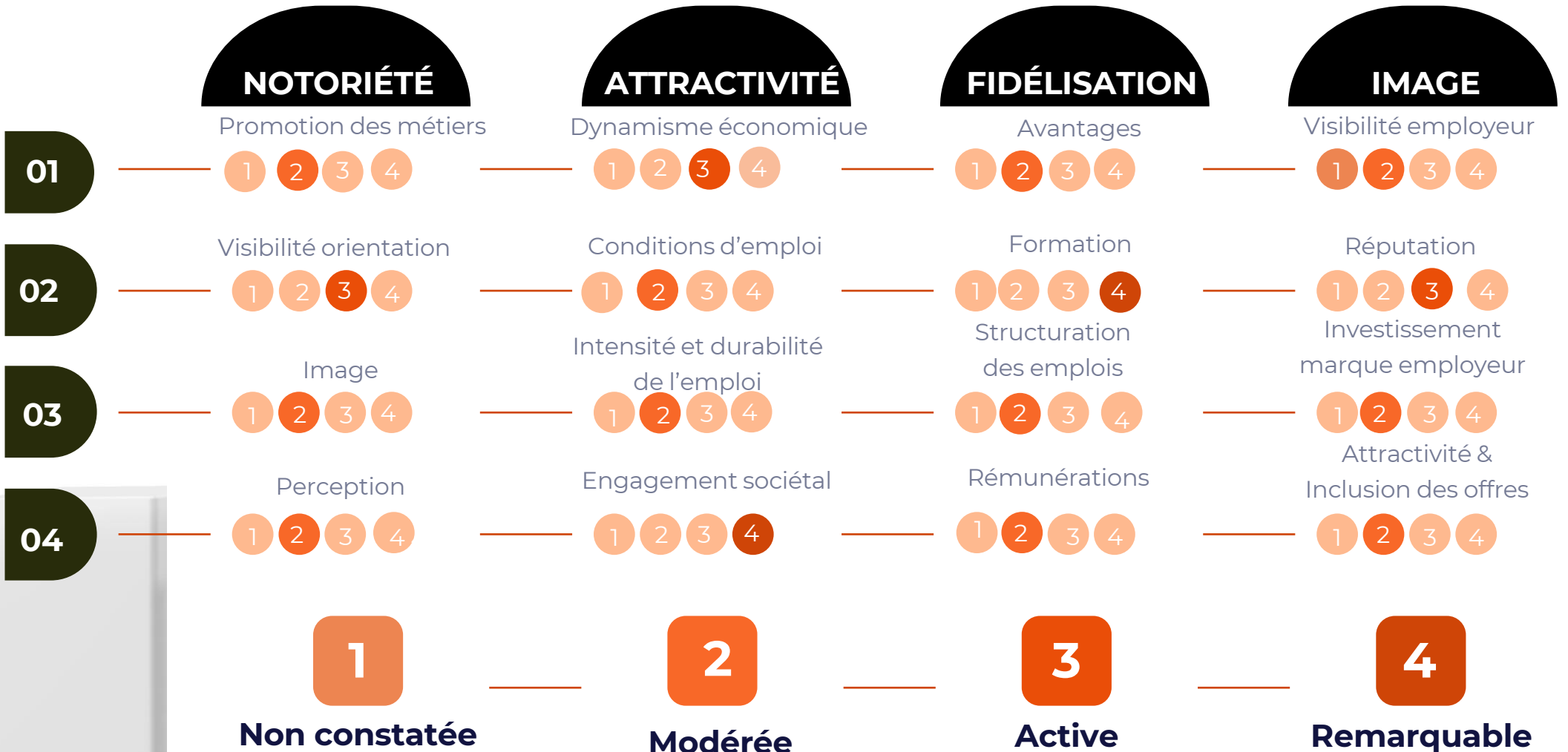
3

4

NIVEAU MESO			NIVEAU MICRO
NOTORIÉTÉ	ATTRACTIVITÉ	FIDÉLISATION	IMAGE
<p>Promotion des métiers</p> <p>Benchmark des actions de promotion des métiers</p>	<p>Dynamisme économique</p> <p>Tableau de bord économique</p>	<p>Avantages</p> <p>Corpus conventionnels</p>	<p>Visibilité employeur</p> <p>Pages emploi des sites</p>
<p>Visibilité orientation</p> <p>Présence sites orientation</p>	<p>Conditions d'emploi</p> <p>Tableau de bord emploi</p>	<p>Formation</p> <p>Accords formation</p>	<p>Réputation</p> <p>Labels palmarès employeurs...</p>
<p>Image</p> <p>Présence web</p>	<p>Intensité et durabilité de l'emploi</p> <p>Tensions aux recrutements</p>	<p>Structuration des emplois</p> <p>Saisonnalité - contrats</p>	<p>Investissement marque employeur</p> <p>Analyse web</p>
<p>Perception</p> <p>1^{ère} Analyse réseaux sociaux</p>	<p>Engagement sociétal</p> <p>Actions RSE</p>	<p>Rémunérations</p> <p>Analyse - benchmark</p>	<p>Attractivité & Inclusion des offres</p> <p>Analyse des offres d'emploi</p>

MATRICE DES RÉSULTATS

Evaluation des constats réalisés lors de la phase de l'état des lieux



II. Analyse



Ce chapitre présente l'analyse issue des entretiens et de l'enquête menés dans le cadre de cette phase de l'étude.

- Méthodologie
- Image du secteur et des entreprises
 - L'image du secteur en vision 360
 - L'image des entreprises
- Analyse de la communication web et réseaux des entreprises du secteur
 - Analyse des pratiques RH des entreprises en appui de leur marque employeur
 - Analyse des pratiques de recrutement et d'intégration
 - Analyse des pratiques RH en matière de fidélisation
 - Analyse des pratiques en matière d'engagement
 - Place de la marque employeur dans les stratégies des entreprises
- Les enseignements de l'analyse



Méthodologie

50 Entretiens auprès d'un panel d'acteurs

20 employeurs des différents secteurs d'activité de la branche

20 salariés des principales familles de métiers des entreprises

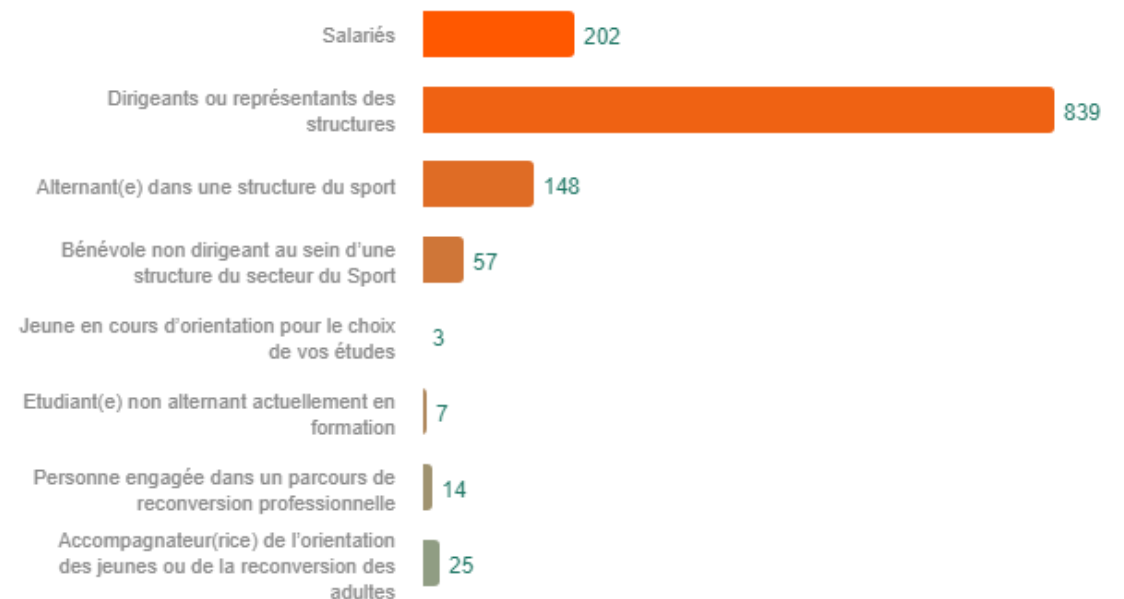
10 acteurs partenaires ou externes à la branche (jeunes en orientation ; conseillers ; formateurs)

Une enquête 360° auprès de cibles partie prenantes du secteur ou d'acteurs externes

1 295 réponses

**Employeurs Salariés du secteur Alternants du secteur
Etudiants non alternants Jeunes en orientation Personnes en
reconversion professionnelle Accompagnateurs de
l'orientation ou de la reconversion**

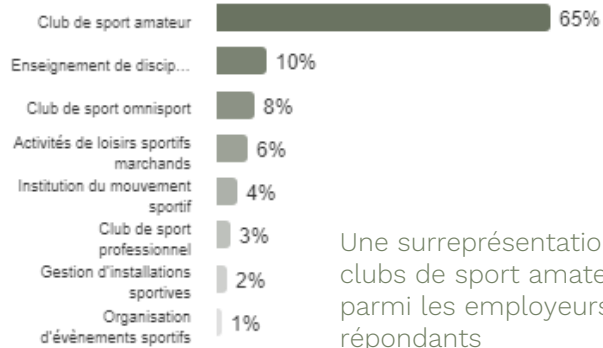
Nombre de répondants à l'enquête, par profil



Profils des principaux répondants à l'enquête

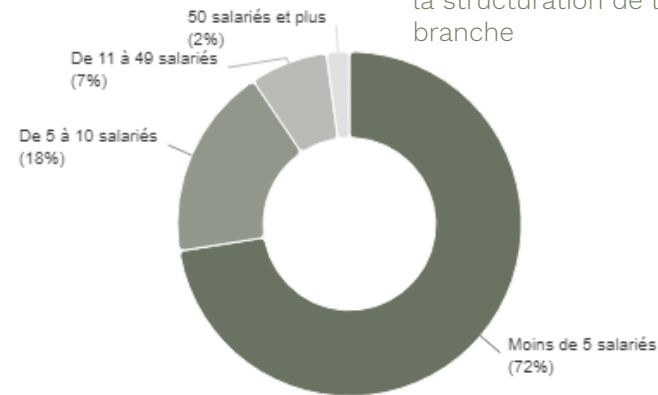
839 réponses employeurs

Activité principale des structure répondantes



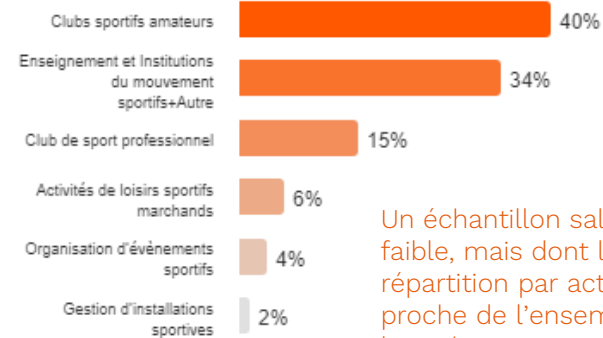
Une surreprésentation des clubs de sport amateurs parmi les employeurs répondants

Un échantillon par taille de structures assez proche de la structuration de la branche



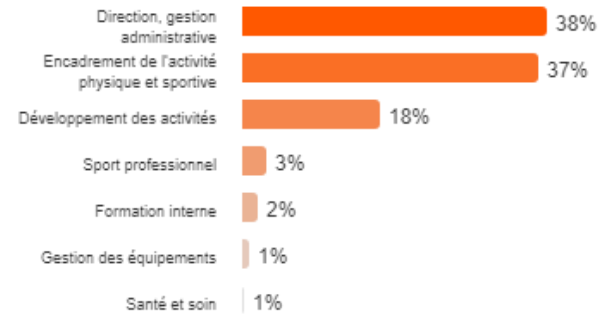
202 réponses de salariés

Répartition des salariés répondants par secteur d'activité



Un échantillon salarié assez faible, mais dont la répartition par activité est proche de l'ensemble de la branche

Dans quelle famille de métier du sport exercez-vous ?



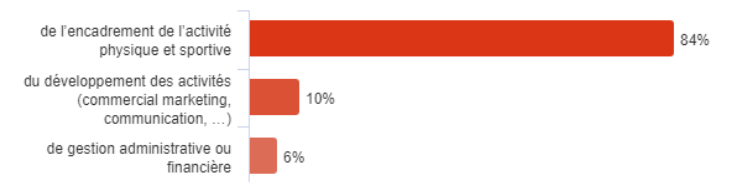
Répartition des salariés répondants par genre



Tous les graphiques et verbatim portants sur les réponses des salariés sont en couleur orange

148 réponses d'alternants

Répartition des alternants répondants par filière métier de destination

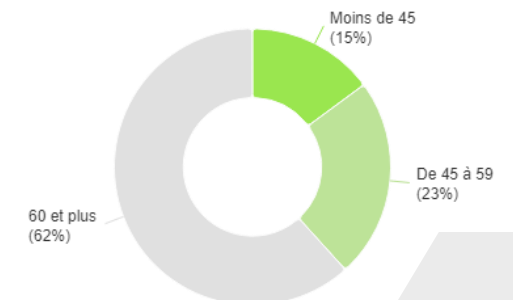


Répartition des alternants répondants par genre



57 réponses de bénévoles non dirigeants

Répartition des bénévoles répondants par âge



Tous les graphiques et verbatim portants sur les réponses des employeurs sont en couleur vert/kaki



II.1

Image de la branche et des entreprises

L'image de la branche en vision 360



IMAGE

Les valeurs portées par le sport et le « travail-passion » restent des marqueurs forts de l'image positive de la branche

Les valeurs portées par le sport sont déterminantes dans l'attractivité et l'image de la branche

Le rôle social du sport est très fortement marqué pour tous les acteurs interrogés, quelle que soit leur activité : identifié par les employeurs, ce facteur est partagé très largement par tous les salariés : 77% d'entre eux en font le facteur contribuant le plus à l'image de la branche.

Le sport passion, reste également un élément fort dans l'image de la branche...

Le fait de travailler dans un environnement passion est confirmé comme facteur d'attractivité important. Les salariés, alternants et même les bénévoles y voient le 2e facteur contribuant à l'attractivité de la branche

... mais peut dans certains cas la desservir

Ce facteur peut conduire certains profils à exclure le Sport comme secteur potentiel d'emplois, la croyance restant que, quel que soit le métier visé, il est nécessaire d'aimer le sport et son environnement pour travailler dans cette branche. Le fait que le secteur sportif parle déjà à des initiés de la pratique sportive, ou qui reconnaissent des valeurs intrinsèques au sport peut ainsi mettre de côté des profils qui :

- ne verraient dans le sport que les métiers axés pratique et instruction du sport, alors qu'il y a une multitude de métiers.
- craindraient de ne pas s'intégrer dans cet « univers de passionnés ».

Top 3 des facteurs contribuant à l'image positive de la branche



Tous profils
interrogés

1. **Rôle social et utilité collective du sport**
2. **Possibilité de vivre de sa passion**
3. **Valorisation de l'esprit d'équipe et d'inclusion**



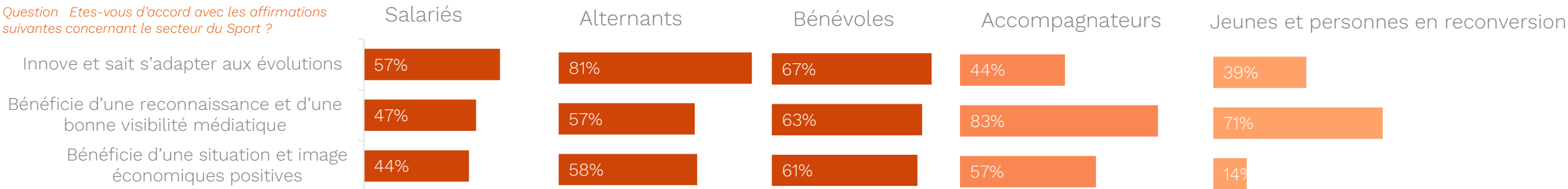
« J'ai toujours voulu travailler dans cet univers. Même si je quittais cette entreprise, cela serait pour rester dans le secteur, directement ou indirectement »
(Salarié du marketing dans un club de sport)



« C'est vrai que proposer une reconversion dans le secteur du Sport ne vient à l'esprit que lorsque le candidat fait part de son intérêt pour ce secteur, ou lorsque son CV montre des liens particuliers avec lui »
(consultante en reconversion)

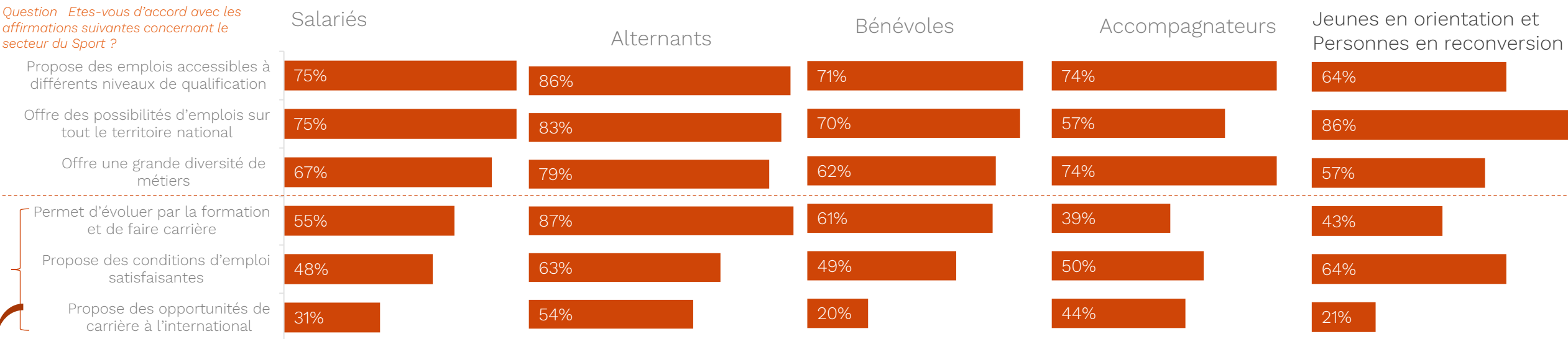
La capacité d'innovation du secteur, sa reconnaissance et sa visibilité médiatique sont largement reconnues comme pouvant faire sa force ; les avis des salariés, alternants, bénévoles et des autres personnes interrogées sont plus partagés sur sa situation économique, conscients des difficultés rencontrées notamment dans le secteur associatif confrontés à une diminution des subventions.

Question Etes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant le secteur du Sport ?



La variété des possibilités de carrière et d'évolution sont globalement reconnues, mais diversement selon les profils

Question Etes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant le secteur du Sport ?



Les possibilités de faire une carrière longue et évolutive, et éventuellement à l'international sont moins identifiées que les autres facteurs pour l'attractivité de la branche. Les conditions d'emplois restent une contrainte forte pour une grande majorité des personnes interrogées, quel que soit leur profil.

Les salariés et les alternants montrent un fort attachement au secteur

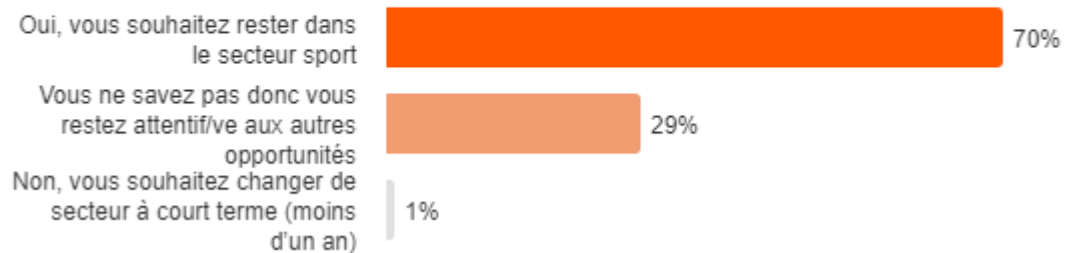
70%

des salariés souhaitent continuer à travailler dans le secteur du sport

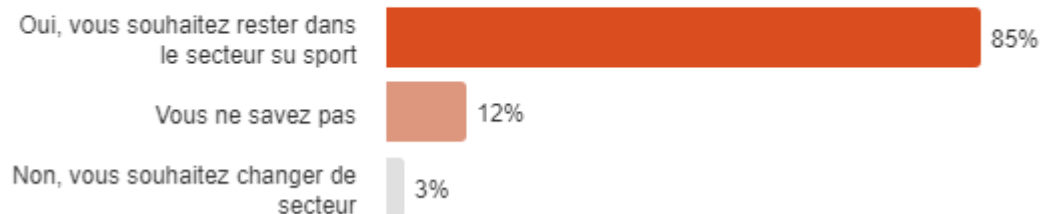
85%

des alternants souhaitent rester dans le secteur du sport à l'issue de leur alternance

SALARIES : Envisagez-vous de continuer à travailler dans ce secteur d'activité?



ALTERNANTS : Envisagez-vous de rester dans le secteur du sport après votre alternance ?



L'attachement au secteur est principalement porté par les mêmes ressorts de son attractivité : valeurs et passion

L'enquête comme les entretiens ont mis en évidence le fort attachement des salariés (et des alternants) au secteur. Les valeurs et la passion ressortent fortement des échanges, et même s'ils étaient amenés à changer de structures, la grande majorité souhaitent rester dans le secteur. La proportion de salariés déclarant souhaiter dans le secteur est particulièrement forte pour les seniors qui n'envisagent donc pas de reconversion en fin de carrière.

Néanmoins, certaines raisons pourraient conduire des salariés ou alternants à le quitter

Hors des situations personnelles, ces raisons portent principalement sur les contraintes des emplois et le décalage que peuvent constater les employeurs comme les salariés (cf. p. 15).

Zoom sur les réponses des salariés (200 réponses)

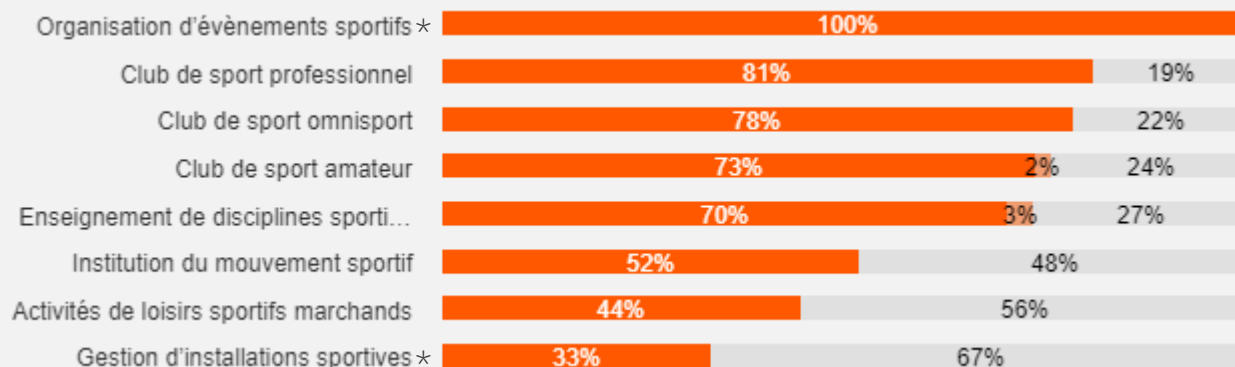
Envisagez-vous de continuer à travailler dans ce secteur ?

Par métier exercé



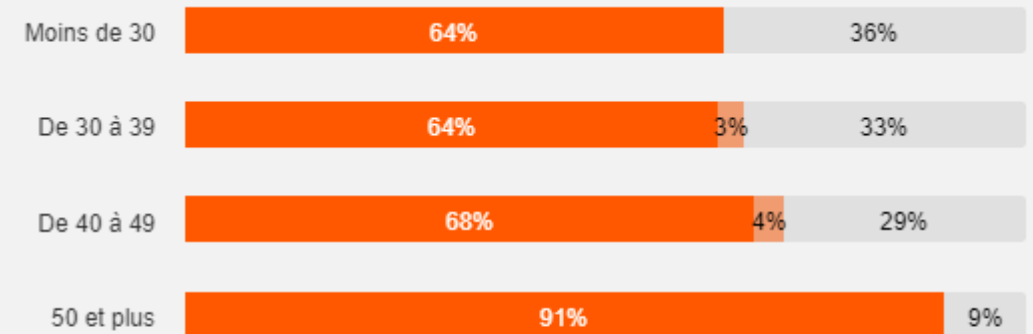
- Oui, vous souhaitez rester dans le secteur sport
- Non, vous souhaitez changer de secteur à court terme (moins d'un an)
- Vous ne savez pas donc vous restez attentif/ve aux autres opportunités

Par activité de la structure



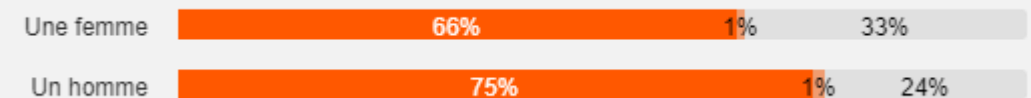
* Moins de 10 répondants – les pourcentages doivent donc être interprétés avec réserve

Par tranche d'âge



- Oui, vous souhaitez rester dans le secteur sport
- Non, vous souhaitez changer de secteur à court terme (moins d'un an)
- Vous ne savez pas donc vous restez attentif/ve aux autres opportunités

Par genre



- Oui, vous souhaitez rester dans le secteur sport
- Non, vous souhaitez changer de secteur à court terme (moins d'un an)
- Vous ne savez pas donc vous restez attentif/ve aux autres opportunités

Zoom sur les réponses des alternants (148 réponses)

Envisagez-vous de rester dans ce secteur à l'issue de votre alternance ?

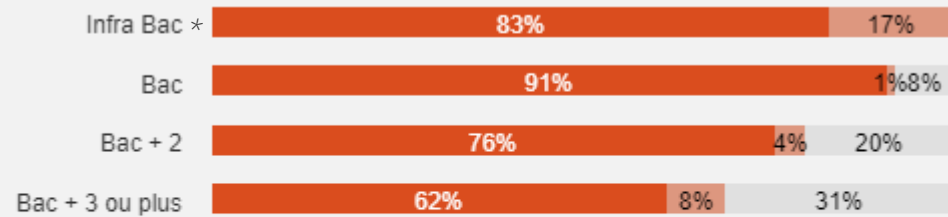
Par métier préparé



Pas de réponse d'alternants sur les autres métiers

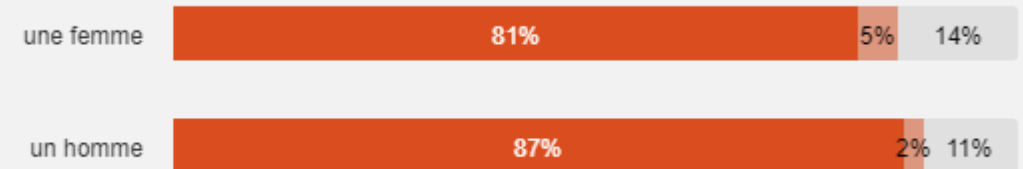


Par niveau de diplôme visé



- Oui, vous souhaitez rester dans le secteur su sport
- Non, vous souhaitez changer de secteur
- Vous ne savez pas

Par genre



* Moins de 10 répondants – les pourcentages doivent donc être interprétés avec réserve

Freins à l'attractivité et décalages relevés entre l'image du secteur et la réalité vécue, pouvant conduire à des départs ou des insatisfactions

Attractivité versus manque de visibilité et de prestige

Image : Un secteur attractif, surtout pour les passionnés

Décalage perçu :

- **Manque de visibilité pour certains métiers** : certains métiers « cœur » souffrent d'un manque de communication, voire d'une image peu valorisante et d'un manque de visibilité ; les métiers supports semblent parfois moins valorisés
- **Faible prestige des diplômes** : Les diplômés professionnels du sport ne "font pas rêver les familles". Malgré les valeurs perçues globalement, le secteur et ses parcours professionnels conservent encore pour certains une image de statut social peu valorisant.
- **Méconnaissance de l'écosystème** : Les candidats non issus des filières spécialisées peinent parfois à comprendre la complexité des structures sportives.
- **Concurrence d'autres secteurs** : Difficulté à attirer des profils hors métiers sportifs (informatique, comptabilité) face à des offres plus avantageuses ailleurs



Les préjugés persistent sur le métier de maître nageur il faudrait être champion de natation, il y a l'image Alerte à Malibu. Le métier souffre d'une image peu valorisante alors qu'il offre une mission de service public essentielle et des emplois stables à l'année.



On communique moins sur certaines disciplines comme le badminton par exemple, alors que les besoins sont importants les organismes de formation peinent à faire le plein.



On rencontre des difficultés pour recruter sur certains métiers techniques (informatique, comptabilité) et nouveaux postes (développeurs SI). L'entreprise est moins attractive que les start-ups ou grands groupes en termes d'avantages et de rémunération."

Passion versus réalité financière

Image : Le secteur est perçu comme un domaine où l'on peut vivre de sa passion.

Décalage perçu : Les salaires sont fréquemment jugés moins élevés qu'anticipés, voire bas par rapport à d'autres secteurs, même pour des postes attractifs. La valorisation salariale est considérée par tous comme un frein important à l'attractivité ou à leur fidélisation.



*« Le principal point négatif est la faible valorisation salariale dans le secteur sportif associatif. Les professionnels du sport ont tendance à donner beaucoup de leur temps sans compter leurs heures par passion, sans qu'on puisse vraiment offrir une reconnaissance financière proportionnelle. »
(Employeur secteur associatif)*



« Je ne considérais pas la rémunération comme prioritaire, c'est le projet sportif qui me portait. Mais au bout de 5 ans, avec le coût de la vie croissant, la question du salaire devient importante ». (Salarié d'un club amateur)



A noter pour les encadrants sportifs

Contrairement à certaines anticipations initiales, les salariés passionnés de sport et pratiquants eux-mêmes n'ont pas exprimé de déception concernant le fait que leur métier consiste à encadrer des personnes qui pratiquent du sport, plutôt qu'à faire du sport eux-mêmes.

Ayant eux-mêmes été membres d'un club sportif, ils ont généralement une bonne vision de la mission de l'encadrement lors de leur orientation dans les filières de formation. Les déceptions peuvent avoir lieu en cours de formation, mais non une fois le diplôme obtenu.

Ainsi, il semble que ces salariés trouvent de la satisfaction dans leur rôle d'accompagnement et d'encadrement, valorisant ainsi l'impact qu'ils ont sur la pratique sportive des autres.



Ce qui me porte, c'est de voir évoluer les jeunes athlètes et de les accompagner dans ce parcours (Salarié entraîneur)

Professionalisme vs. défis organisationnels

Image : Un secteur structuré, installé et professionnel

Décalages perçus

- **Gestion RH souvent peu développée** : De nombreuses structures, notamment les plus petites, manquent de pratiques RH structurées, de formations et de parcours de carrière clairs
- **Difficultés de gouvernance** : Les dirigeants bénévoles peuvent manquer d'expérience en gestion et en RH
- **Défauts d'organisation** : gestion des projets de dernière minute
- **Perspectives d'évolution limitées** : Un "plafond de verre" est souvent constaté, avec des difficultés à faire reconnaître les compétences en dehors du secteur

“ *L'organisation est vraiment chaotique. Le pire, ce sont les dossiers de subvention il faut courir après tout le monde pour avoir les signatures. Je ne m'attendais pas à ça !*
(salarié d'un club amateur)

“ *La gestion RH est vraiment une carence majeure nous n'avons pas les ressources et c'est vraiment un problème avec les salariés (employeur club associatif)*

Enthousiasme des jeunes vs. écarts générationnels

Image : Un secteur qui attire de jeunes talents passionnés.

Décalage perçu : pour les employeurs, difficultés à répondre aux attentes jugées plus fortes des nouvelles générations en matière d'équilibre vie pro/perso, d'exigences salariales et une remise en question des décisions ce qui peut créer des tensions avec les pratiques traditionnelles du secteur

“ *« Il y a un changement générationnel dans le rapport au travail, avec des attentes différentes sur l'équilibre vie professionnelle/personnelle »*
(employeur d'un club associatif)

“ *« La principale difficulté est le management des nouvelles générations. Ils ont des exigences salariales plus fortes, et n'hésitent pas à contester les décisions*
(Salariée manager d'un club de fitness)

Activité dynamique vs. conditions de travail exigeantes et précaires

Image : Un environnement actif, stimulant et directement lié à la pratique sportive.

Décalage perçu :

- **Horaires longs et atypiques** : le travail en soirée, les week-ends et pendant les vacances monnaie courante, impactant fortement l'équilibre vie professionnelle/personnelle
- **Charge physique et mentale** : certains métiers sont physiquement éprouvants et la gestion des attentes des publics, ou encore les complexités administratives peuvent être sources de stress
- **Emploi précaire et morcelé** : de nombreux postes sont à temps partiel, temporaires (CDD) ou nécessitent de cumuler plusieurs employeurs pour atteindre un temps plein
- **Sédentarité inattendue** : paradoxalement, certains métiers non-administratifs du sport sont sédentaires, contrastant avec l'image active du secteur.

“

« Je ne me rendais pas compte, mais la fatigue des cours collectifs peut être vraiment pénible à long terme. » (Salariée d'un club de fitness)

“

J'ai accepté cette offre principalement pour obtenir un contrat à temps plein. C'est vraiment difficile à trouver en Île-de-France (Salariée entraîneuse d'un club amateur)

“

J'accepte les contraintes horaires (matinées à 4h45, week-ends, vacances) par passion pour le métier mais c'est vrai que je ne me rendais pas compte de ce que cela imposait (Salarié d'un club amateur)

“

“Les principales contraintes concernent les amplitudes horaires importantes, notamment liées aux réunions avec la gouvernance bénévole en fin de journée, et la charge de travail qui peut être intense. Ces éléments ont un impact sur l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, particulièrement pour un père de trois enfants. (Dirigeant salarié d'un club amateur)

Zoom sur les motivations des bénévoles non dirigeants : un fort sentiment d'utilité et de satisfaction, favorisant leur fidélisation sous ce statut, et non comme salariés

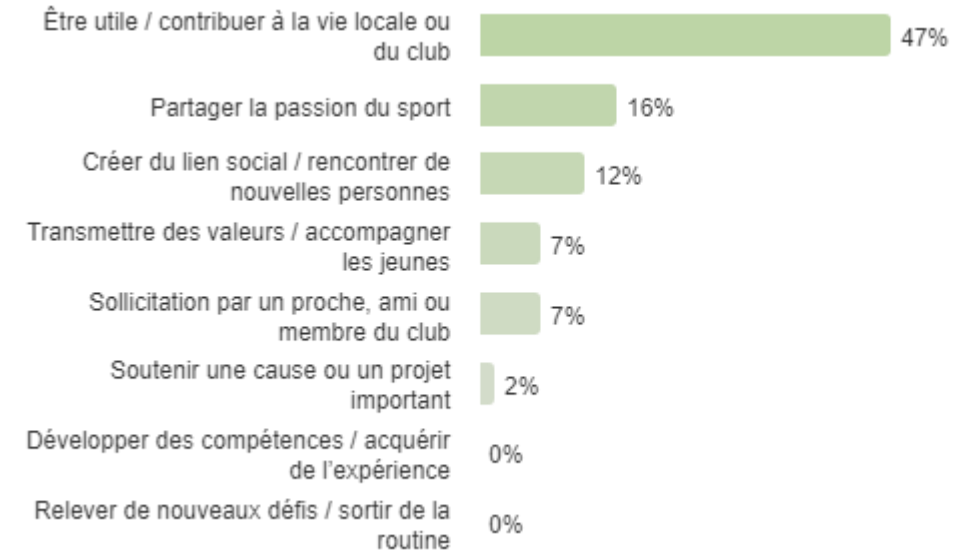
Être utile, contribuer à la vie locale est la principale motivation des bénévoles

Quel que soit leur âge, la motivation principale des bénévoles réside dans le désir de contribuer à la vie locale ou du club, ce qui souligne l'importance de l'engagement communautaire. Ils cherchent également à partager leur passion pour le sport (plus particulièrement pour les plus jeunes) et à créer des liens sociaux, démontrant une quête de connexion et d'échange.

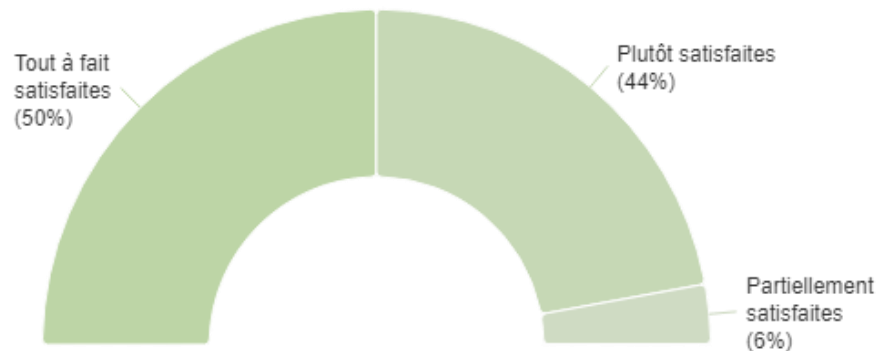
La satisfaction des bénévoles est globalement élevée, la majorité estimant que leurs attentes sont pleinement ou majoritairement comblées.

Ce sentiment de satisfaction favorise une forte fidélisation, avec une grande partie des bénévoles déterminés à poursuivre leur engagement.

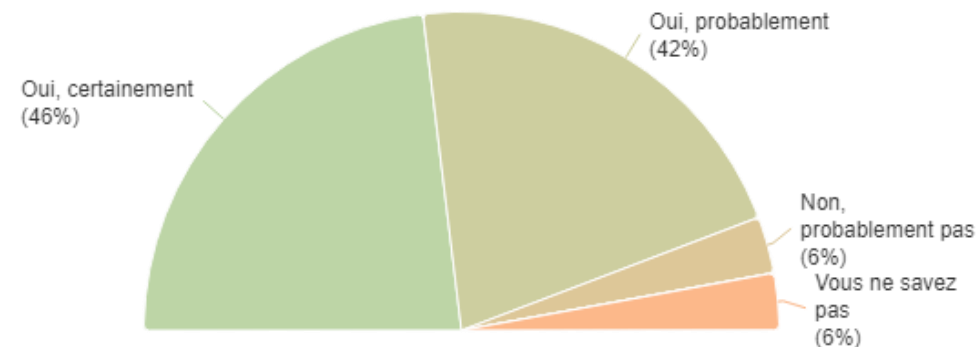
Quelles étaient vos principales motivations pour devenir bénévole dans votre structure sportive ?



À quel point vos attentes en tant que bénévole ont-elles été satisfaites ?

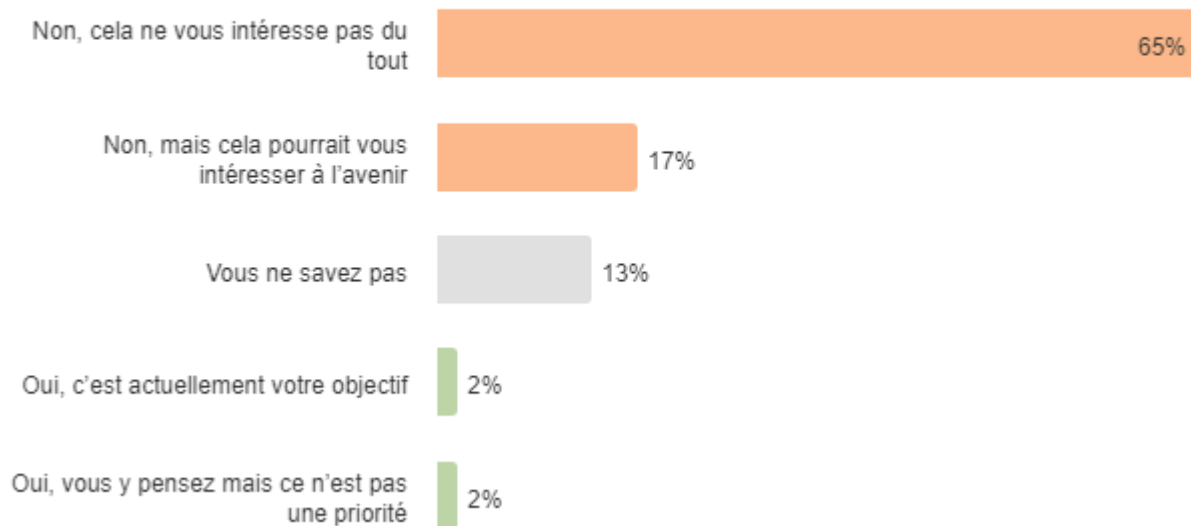


Envisagez-vous de poursuivre votre engagement bénévole au sein de votre structure sportive ?

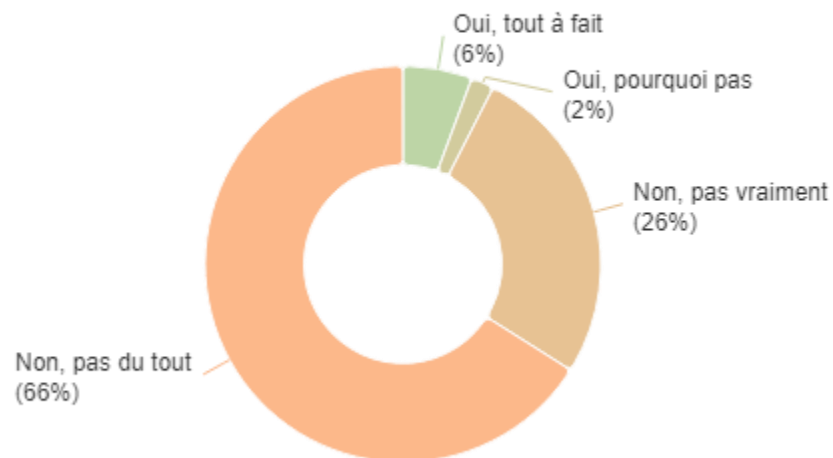


Le nombre de réponses limite les croisements possibles

Avez-vous déjà envisagé de travailler comme salarié(e) dans le secteur du sport ?



Si une opportunité d'emploi salarié se présentait dans votre structure sportive, seriez-vous intéressé(e) ?



Très peu de bénévoles envisagent de devenir salariés dans la branche

4% des répondants (3 personnes) ont indiqué que cela était leur objectif à court ou moyen terme. Ce faible pourcentage s'explique en partie par l'âge des bénévoles répondants (la moitié a 60 ans ou plus). Les facteurs qui les conduiraient à travailler dans une structure sont identiques à ceux des salariés : la culture et l'ambiance de travail en priorité.

Quels principaux facteurs pourraient contribuer à votre souhait de travailler en tant que salarié au sein de la structure dans laquelle vous êtes bénévole ?



L'image des
structures en tant
qu'employeuses



IMAGE



VISIBILITE

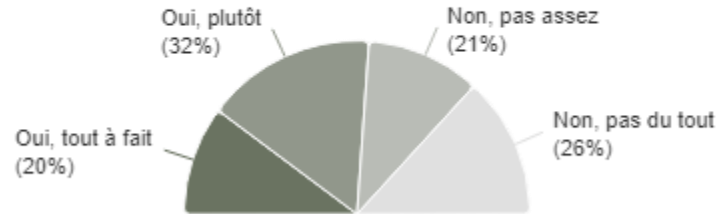


REPUTATION

Une visibilité employeur relativement limitée

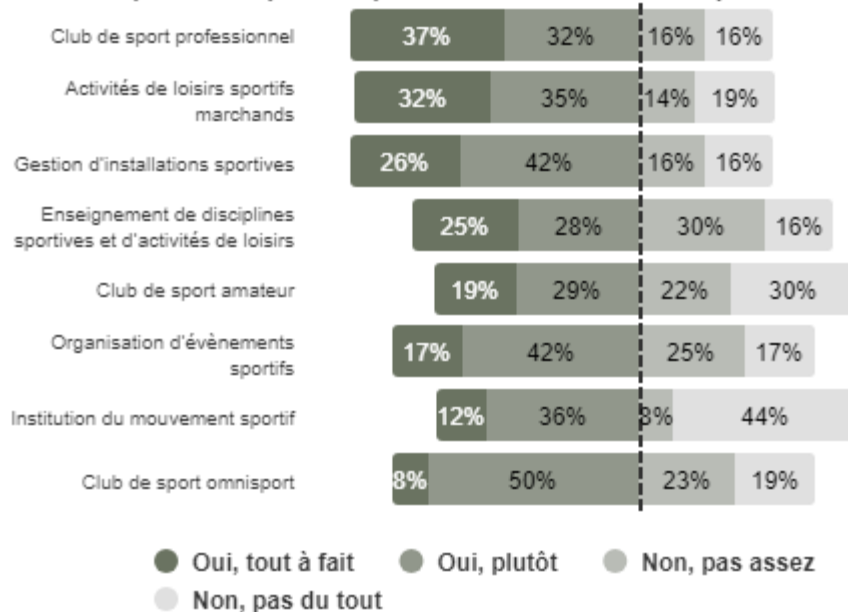
Pensez-vous que votre structure est clairement identifiée comme un employeur potentiel auprès des personnes recherchant un emploi ?

EMPLOYEURS



Selon l'activité principale

Pensez-vous que votre structure est clairement identifiée comme un employeur potentiel auprès des personnes recherchant un emploi ?



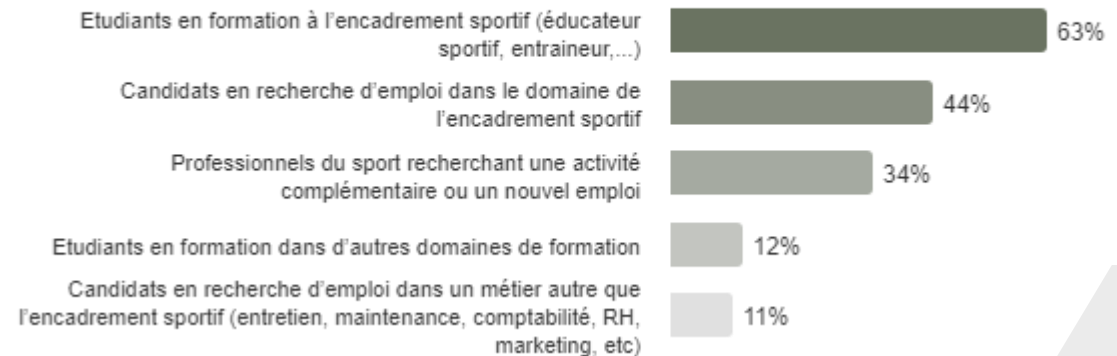
Les employeurs sont très partagés quant à leur bonne visibilité vis-à-vis des candidats potentiels

Une moitié des employeurs se pensent bien identifiés, l'autre non. Les clubs amateurs, les employeurs les plus nombreux dans la branche et dont beaucoup comptent très peu d'emplois, constatent ce manque de visibilité de façon la plus importante. Comme d'autres employeurs d'autres branches des « loisirs », ils constatent un écart entre la visibilité de leurs activités auprès du public (pratiquants, adhérents, clients, ...), et leur visibilité en tant qu'employeurs potentiels. Certaines activités bénéficieraient néanmoins d'une meilleure visibilité : notamment le sport professionnel et le secteur marchand.

Cette visibilité est naturellement plus importante auprès des étudiants se formant aux métiers de l'encadrement sportif

Cette visibilité s'explique notamment par les liens forts entretenus par beaucoup de structures auprès des organismes de formation. La notoriété moindre des possibilités d'emplois pour les autres domaines métiers est logique, mais semble particulièrement faible.

Auprès de quelles cibles pensez-vous être particulièrement reconnus comme un employeur potentiel ?



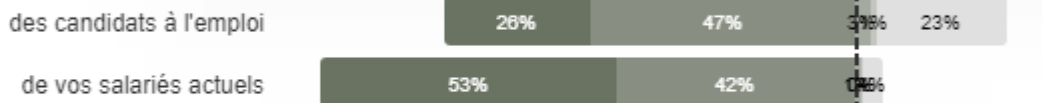
Pourtant, les employeurs et les salariés estiment majoritairement que leur structure jouit d'une bonne réputation, quelle que soit l'activité principale exercée

73% des employeurs considèrent que leur structure jouit d'une bonne réputation auprès des candidats à l'emploi

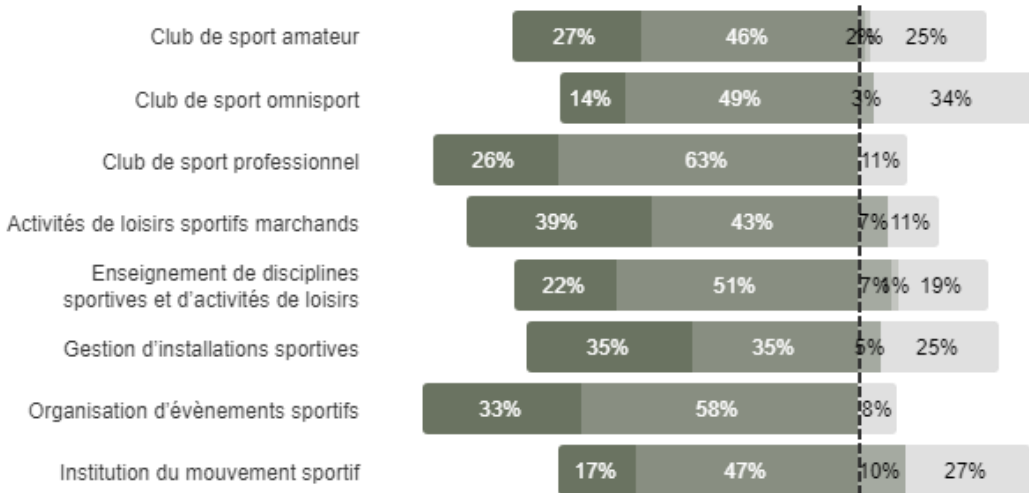
92% auprès de leurs salariés

EMPLOYEURS

Pensez-vous que votre structure jouit d'une bonne réputation auprès ?

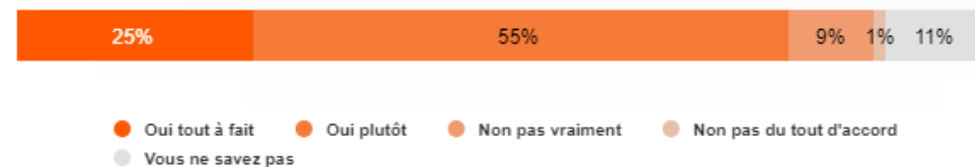


● Oui, tout à fait ● Oui, plutôt ● Non, plutôt pas ● Non pas du tout ● Ne sais pas



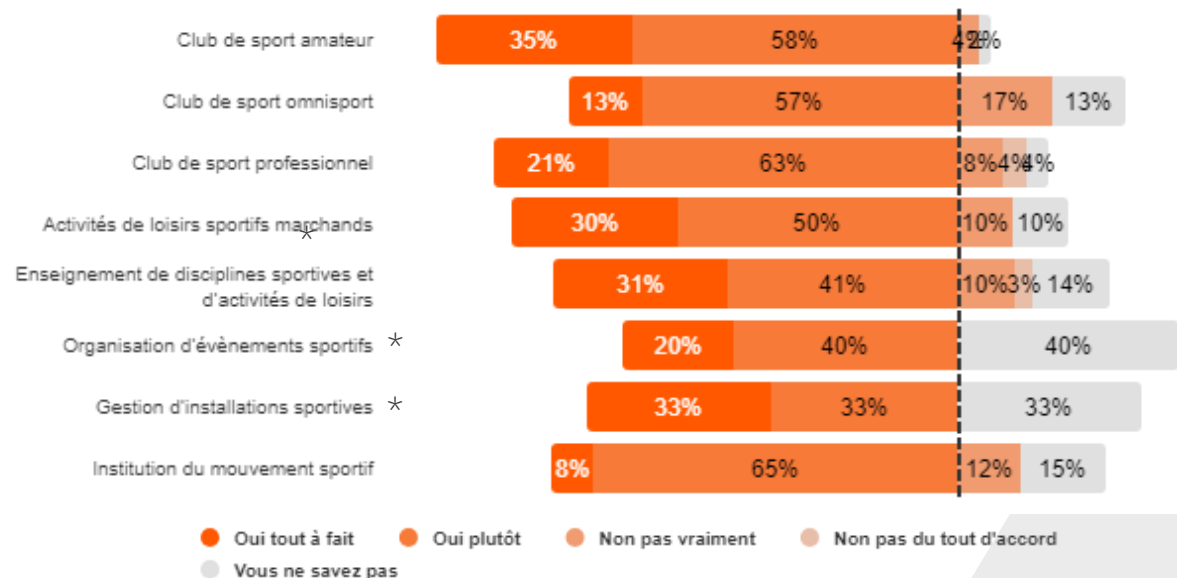
80% des salariés considèrent que leur structure a une bonne image auprès des candidats à l'emploi ou des salariés actuels

Pensez-vous que votre structure a une bonne image auprès de futurs ou salariés actuels ?



● Oui tout à fait ● Oui plutôt ● Non pas vraiment ● Non pas du tout d'accord ● Vous ne savez pas

Pensez-vous que votre structure a une bonne image auprès de futurs ou salariés actuels ?

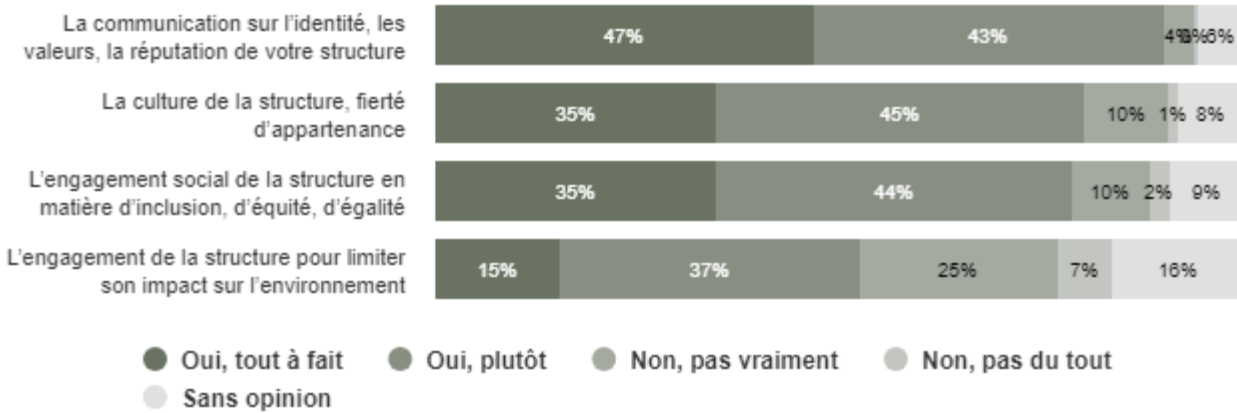


● Oui tout à fait ● Oui plutôt ● Non pas vraiment ● Non pas du tout d'accord ● Vous ne savez pas

* Moins de 10 répondants – les pourcentages doivent donc être interprétés avec réserve

Les principaux atouts justifiant cette bonne réputation des structures de la branche

EMPLOYEURS Quels facteurs liés à votre image contribuent positivement à votre attractivité ?

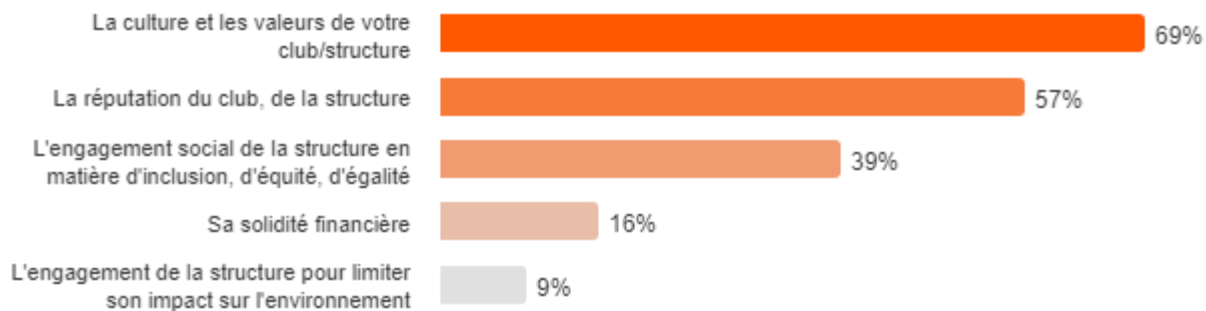


Les principaux atouts relatifs à l'image des structures

Comme pour le secteur dans son ensemble, les valeurs communiquées individuellement par les structures jouent fortement sur leur attractivité. Leur notoriété dans leur bassin d'emploi, les activités, les évènements sportifs ou de sensibilisation sur les bénéfices du sport par exemple, jouent fortement dans cette réputation positive des structures.

Les engagements en faveur de l'inclusion, de l'équité et de l'égalité des chances jouent également un rôle significatif dans la réputation des structures. Ce facteur rejoint les valeurs défendues par la branche qui contribuent à son image positive.

SALARIES : Quels facteurs parmi les suivants ont pu contribuer à votre souhait de travailler dans cette structure ?



Les engagements pour limiter leur impact environnemental contribuent quant à eux, beaucoup plus faiblement à leur attractivité. Comme l'a montré l'étude récente sur les impacts de la transition écologique, si la moitié des structures déclarent avoir engagé des actions en lien avec la transition écologique, mais 17 % d'entre elles cumulent plusieurs initiatives concrètes*.

* UDES - AFDAS. (2025). Impact de la transition écologique sur les métiers et compétences du sport et de l'ESS rapport final

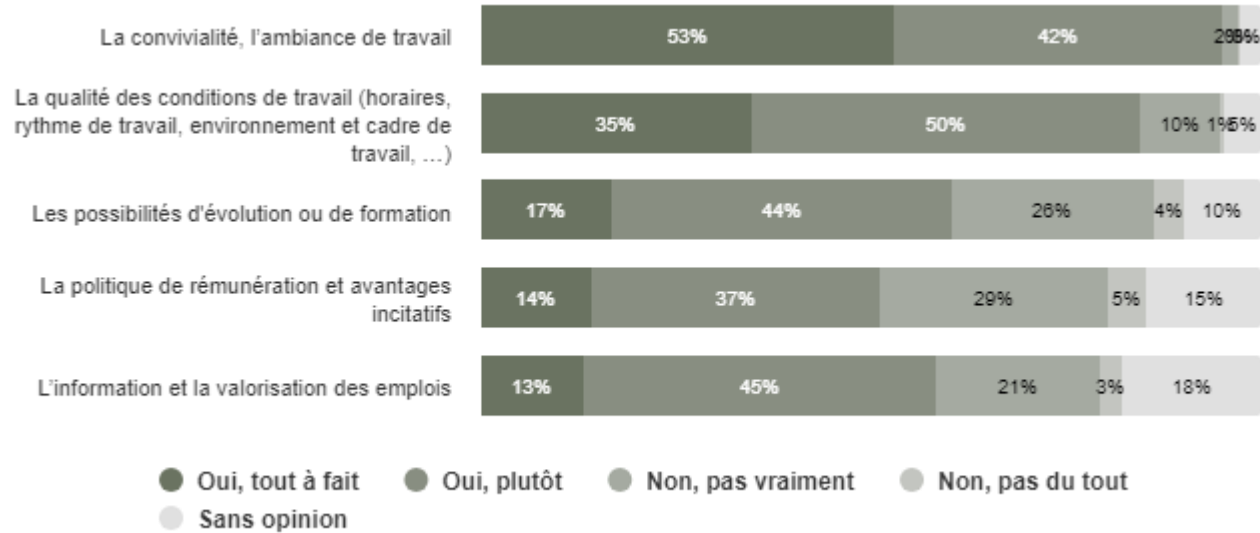
Facteurs relatifs à l'environnement de travail et au bien-être des employés

L'ambiance et la convivialité de travail sont des facteurs revendiqués par les employeurs et plébiscités par les salariés.

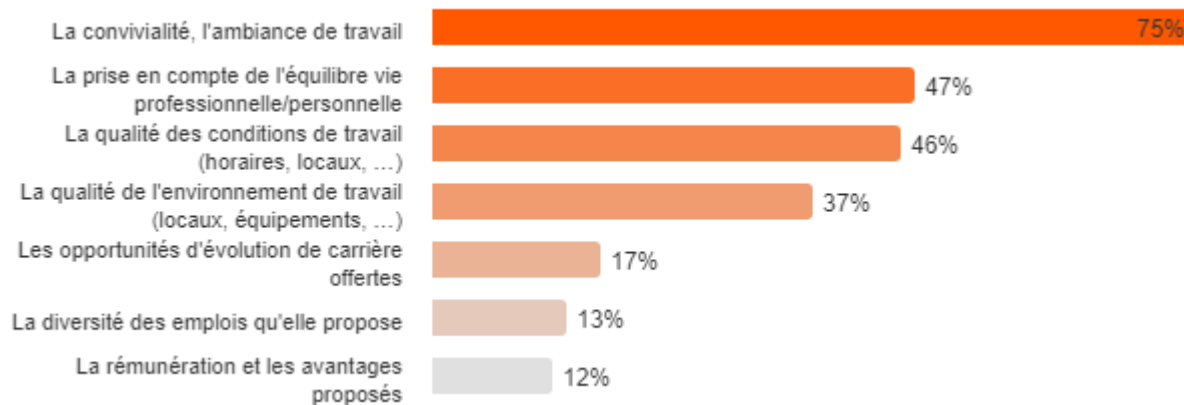
La qualité des conditions de travail est également un facteur déterminant tant pour les employeurs que les salariés.

Comme au niveau de la branche, la variété des opportunités de développement de carrière est jugée moins attractive et la rémunération arrive en dernière place des raisons pour laquelle les salariés ont rejoint une structure. La hiérarchie des motivations sont globalement proches entre femmes et hommes. Néanmoins les femmes sont encore plus sensibles à cette convivialité et à la proximité du lieu de travail, les hommes accordant plus d'importance que les femmes à la réputation de la structure.

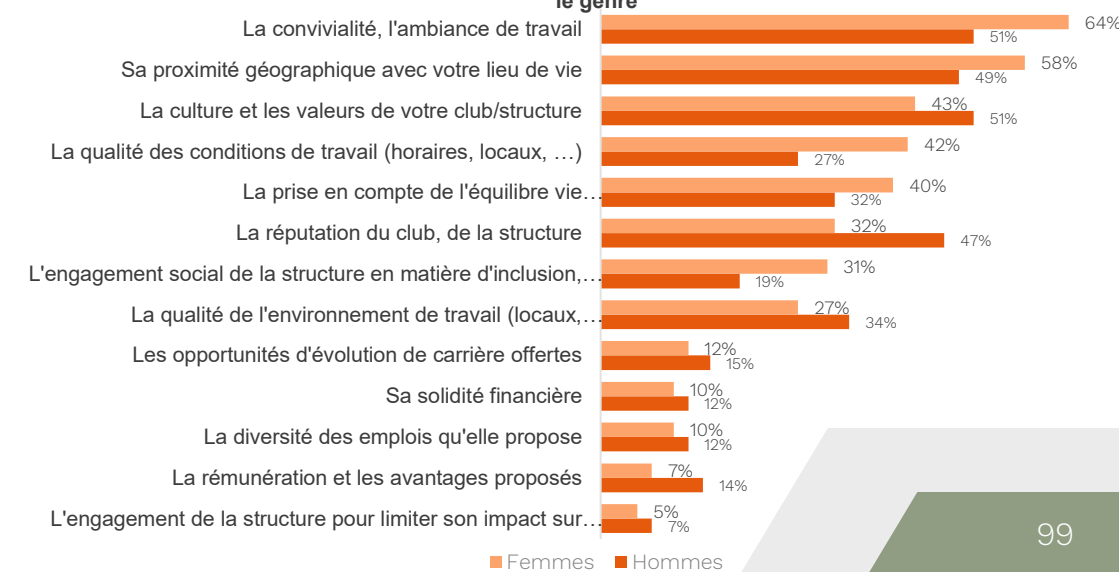
EMPLOYEURS : Quels facteurs liés à votre environnement de travail contribuent positivement à votre attractivité ?



SALARIES : Quels facteurs parmi les suivants ont pu contribuer à votre souhait de travailler dans cette structure ?



Facteurs ayant pu contribuer aux souhaits des salariés à travailler dans leur structure – selon le genre



Les salariés sont très alignés avec les valeurs de leurs structures, prévoient d'y rester et recommanderaient leur employeur à des personnes en recherche d'emploi

Envisagez-vous de continuer à travailler dans cette structure ?



- Oui
- Non, vous souhaitez changer d'employeur à court terme (moins d'un an)
- Vous ne savez pas donc vous restez attentif/ve aux autres opportunités

Recommanderiez-vous votre structure à des personnes recherchant à un emploi dans le secteur ?



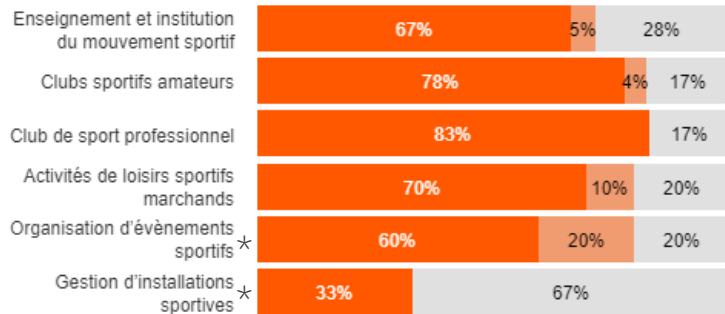
- Oui, tout à fait
- Oui plutôt
- Non, pas vraiment
- Non, pas du tout

85% des salariés sont alignés avec les valeurs de leur structure
88% pour les femmes – 81% pour les hommes

72% des salariés prévoient de continuer à travailler dans leur structure actuelle
70% pour les femmes – 75% pour les hommes

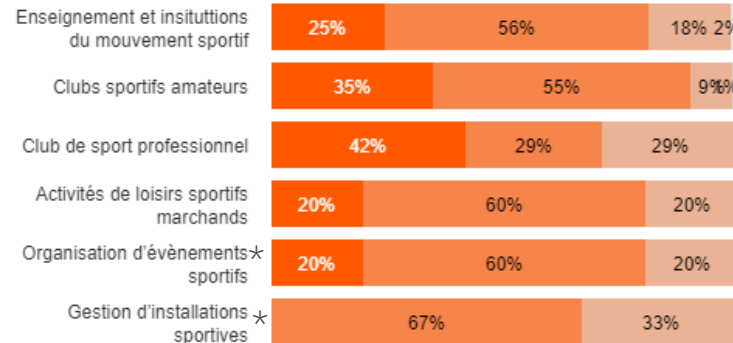
83% des salariés recommanderaient leur structure à des personnes recherchant un emploi
83% pour les femmes – 82% pour les hommes

Selon le secteur



- Oui
- Non, vous souhaitez changer d'employeur à court terme (moins d'un an)
- Vous ne savez pas donc vous restez attentif/ve aux autres opportunités

Selon le secteur



- Oui, tout à fait
- Oui plutôt
- Non, pas vraiment
- Non, pas du tout

* Moins de 10 répondants – les pourcentages doivent donc être interprétés avec réserve



« je cherche autre chose. Le public est consommateur et insupportable » (Salariée club amateur)
 « les dirigeants n'ont plus les épaules pour être employeurs » (Salarié club amateur)
 « Au bout de 5 ans, j'ai fait le tour et certaines méthodes de travail me dépassent » (Salarié d'une institution du mouvement sportif)

Néanmoins, quelques raisons peuvent conduire certains salariés à ne pas recommander leur structure :

Les thématiques récurrentes exprimées par les salariés comprennent :

- L'absence d'évolution et de reconnaissance
- La recherche d'une meilleure rémunération ou des avantages
- Les difficultés de conditions et d'environnement de travail
- Le manque de perspectives et de visibilité de la structure elle-même

En synthèse sur l'image de la branche et de ses structures

- La branche bénéficie d'une image très positive, qui s'appuie plus particulièrement sur les valeurs qu'elles revendiquent et qui sont largement perçues par ses salariés et les publics externes. Ses structures bénéficient de la même image positive, selon les mêmes points d'accroche. Cette image positive se traduit par le fort attachement des salariés à leur structure et au secteur. Certains chiffres clés de cette étude pourront appuyer
- Néanmoins, certains messages semblent moins bien perçus et seraient donc à renforcer dans la communication : notamment
 - Certes, la passion est un ressort important pour beaucoup, mais il n'est pas unique ni indispensable
 - La diversité des métiers et des parcours qui peuvent se faire au travers de la branche (même si non nécessairement au sein d'une même structure)
 - Les efforts de structures pour favoriser de bonnes conditions d'emplois.





11.2

Analyse de la communication web et réseaux de structures de la branche

Méthodologie

Afin de pouvoir compléter l'analyse sur l'image perçue des structures de la branche par le biais de leur communication, nous avons mobilisé des outils d'analyse sémiologique spécialement développés par Paradoxes-Alixio

Construction d'un corpus de sites internet et réseaux sociaux des structures de la branche reflétant la diversité des activités

Elaboration d'une grille d'analyse et analyse par un agent intelligent

- ☑ **Analyse du contenu textuel** : analyse du langage ; Ton employé ; inclusivité ; biais éventuels (âge et genre) ; mots clés et champs lexicaux
- ☑ **Analyse visuelle** : part et typologie des visuels ; Lien entre les contenus, couleurs et les valeurs communiquées
- ☑ **Analyse contextuelle** : Valeurs mises en avant ; types de compétences valorisées ; poids des messages liées aux perspectives, et conditions d'emplois



906 contenus analysés

Pages recrutement ou de sites internet de structures de la branche (informations générales, offres d'emplois, témoignages)

Une riche diversité de tons rédactionnels, dans lesquels s'entremêlent authenticité, engagement et précision

Analyse
sémiologique

Style Intime et Personnel

Une approche principalement utilisée pour partager des expériences personnelles et des défis individuels. Le ton est honnête et authentique, favorisant une connexion émotionnelle avec le lecteur. Il met en avant les efforts de conciliation entre vie professionnelle et personnelle, en évoquant notamment les implications sur la santé et l'organisation quotidienne.

Interpellation directe « "Prêt.e à découvrir", "Tu es à la recherche "

Vocabulaire émotionnel "Pas de panique, vous serez parfait.e !"

Style Explicatif et Détail

Utilisé pour décrire des processus complexes ou des missions spécifiques. Ce ton est informatif, précis et parfois technique, offrant des explications détaillées. Il vise à clarifier les responsabilités, les procédures et les aspects pratiques du travail.

Utilisé plus souvent dans les offres d'emplois et sur les pages recrutement : Ton explicatif méthodique qui :

- Décompose les processus en étapes claires
- Détaille les responsabilités avec précision
- Contextualise chaque mission dans un ensemble cohérent



Style Enthousiaste et Positif

Marqué par une énergie et une passion communicatives. Il inspire et motive les lecteurs, souvent en célébrant des aspects attrayants de l'entreprise ou en partageant des réussites. Une attitude positive est mise en avant, associée à une appréciation des opportunités et aux valeurs de l'organisation.

Ton dynamique : exclamations, interpellation, encouragement à l'action

Promesse de transformation : "gagner en compétences", "multiplier les opportunités",
« le meilleur de toi-même »

Style Institutionnel et Formatif

Reflète une attitude professionnelle et structurée. Ce style valorise les règles et les normes, souvent en lien avec des politiques internes ou légales. La formation et le développement professionnel sont mis en avant, avec un accent sur l'acquisition de compétences et la progression de carrière.

Utilisation des connecteurs logiques ("dans le respect de", "cela sera suivi par", "afin de")

Description faisant références à des normes (« école de formation certifiée Qualiopi »)

Style Engagé et Inspirant

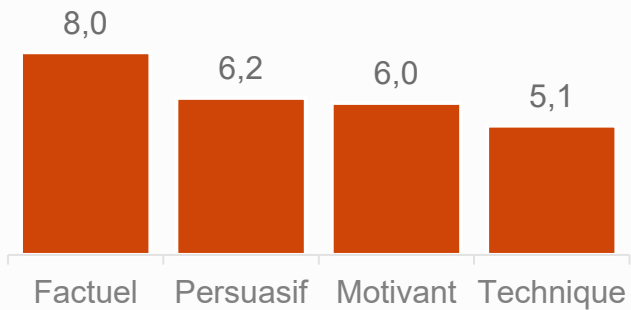
Mise en avant des valeurs des structures et visant à inspirer le lecteur à adhérer à ces convictions. Il est à la fois motivant et philosophique, souvent avec des citations ou des réflexions inspirantes. L'engagement envers le travail et les aspirations futures est mis en avant, encourageant une vision positive de la réussite.

Dimension collective : "équipes soudées", "se rassembler sans se ressembler"

Impact social explicite : mission d'accessibilité, inclusion, égalité des chances

Le langage et les formulations sont particulièrement inclusives

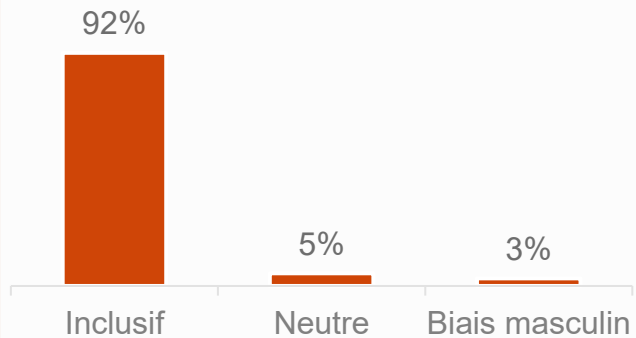
Ton du discours utilisé



Valorisation des compétences



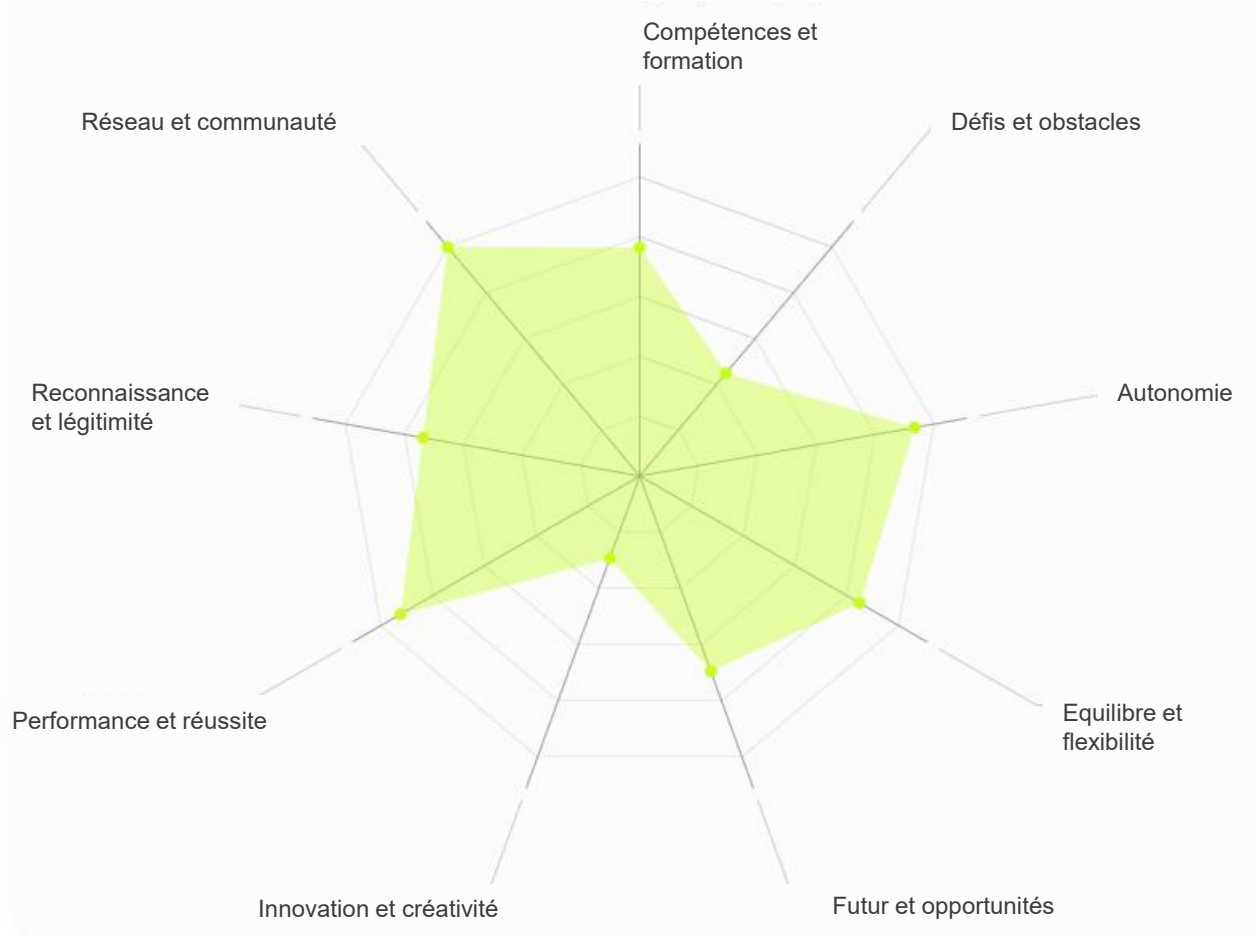
Qualification des formulations



Les contenus, dont la présentation des métiers, les témoignages et les offres d'emplois publiées font preuve d'une forte inclusivité notamment femmes-hommes (par exemple: utilisation de l'écriture inclusive). Les contenus mentionnant les qualifications se focalisent sur les compétences en tant que telles et non sur les profils. L'accent mis sur les compétences comportementales permet une équité entre tous les métiers/candidats potentiels.

Des familles de termes récurrents, illustration des pratiques et enjeux identifiés

Familles de termes récurrents

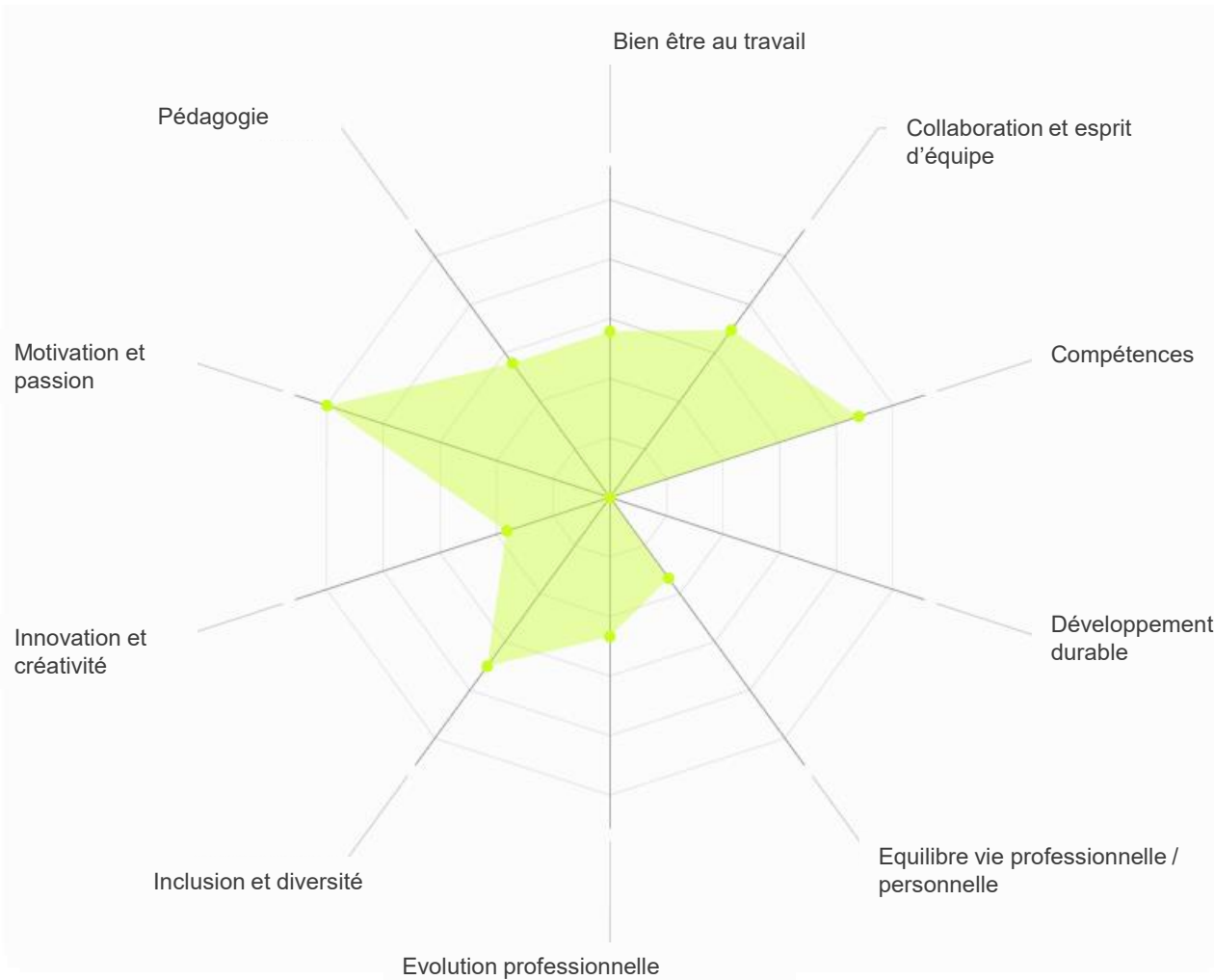


Les termes récurrents font références à 8 grandes thématiques, parmi lesquelles 3 sont particulièrement marquées :

- Le réseau et la communauté, dont l'importance est forte dans la branche
- L'équilibre et la flexibilité, préoccupation forte également
- L'autonomie est également mise en valeur.

Des thèmes sont moins traités : l'innovation et la créativité, les défis, mais également la thématique « futur et opportunités » faisant le lien vers les possibilités de développement et d'évolution des personnes.

Les valeurs affichées sont également conformes aux analyses



Les contenus analysés mettent ainsi en première place :

- La motivation et la passion
- La collaboration et esprit d'équipe
- L'inclusion et la diversité

A noter l'absence de mention du développement durable et le score limité des contenus liés à l'évolution professionnelle.

Une communication visuelle importante, traduisant authenticité et dynamisme

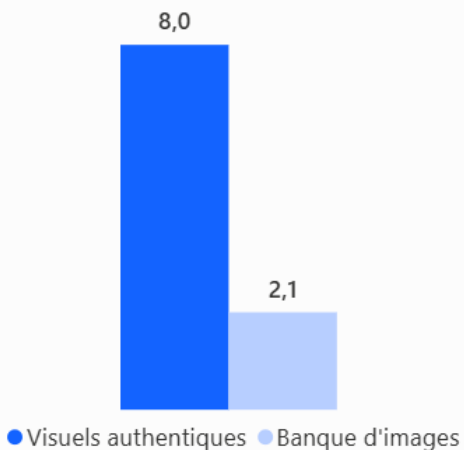
83% des pages sont illustrées par des images

32% par des vidéos

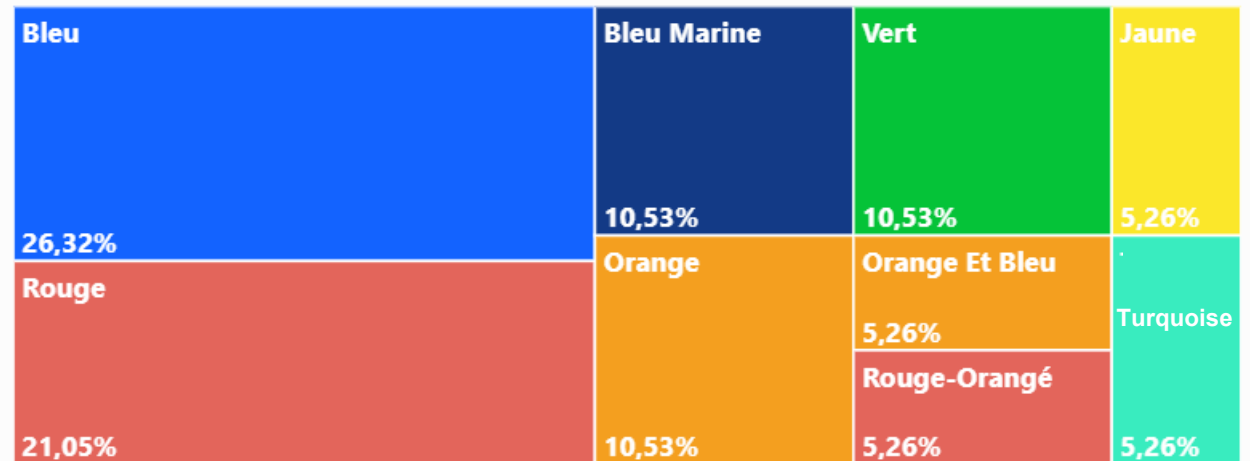
32% des supports comprennent des témoignages

Le recours aux photos est très important, mais également aux vidéos. Cette iconographie s'appuie très majoritairement sur **des visuels authentiques** (80% des visuels contre 20% issus de banques d'images). La colorimétrie* fait appel à 2 teintes principales ; le bleu qui traditionnellement traduit la confiance, la sécurité, la sérénité, et au rouge, souvent signe de passion et d'énergie.

Authenticité iconographique



Couleurs dominantes



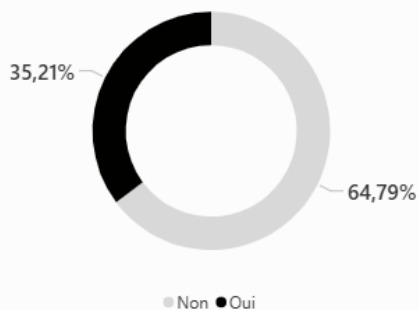
*Il n'existe pas de « sens » universel des couleurs. Les significations sont conventionnelles, culturelles et contextuelles. Il s'agit ici du sens usuel des principales couleurs (communication occidentale)

Des représentations offrant un bon équilibre entre métiers cœur et fonctions transverses, sans stéréotypes importants

Analyse des photos et détection automatique de l'équilibre des genres, représentation des âges, diversité ethnique

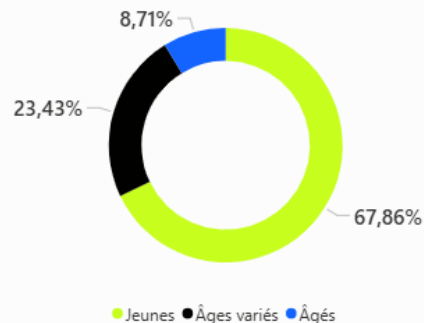
Représentation des stéréotypes de genre

Représentation équilibrée Hommes/Femmes



Les femmes sont moins présentes que les hommes dans les visuels

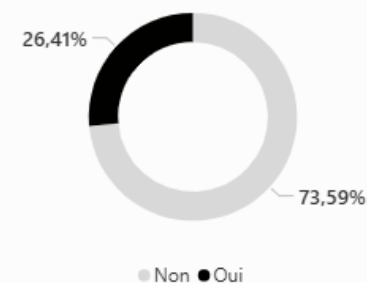
Répartition selon les âges



Les illustrations présentent davantage de jeunes mais également des personnes plus âgées

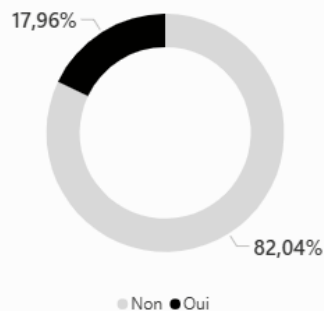
Métiers "réels" vs Performance

Performance



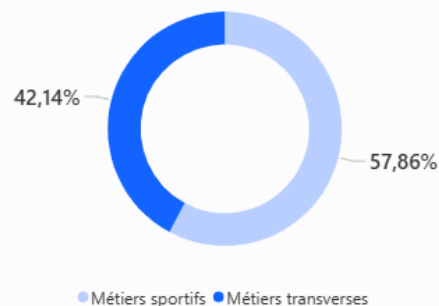
26% des visuels sont orientés vers la performance : les illustrations représentant des podium, compétition...)

Présence de stéréotypes sur les métiers



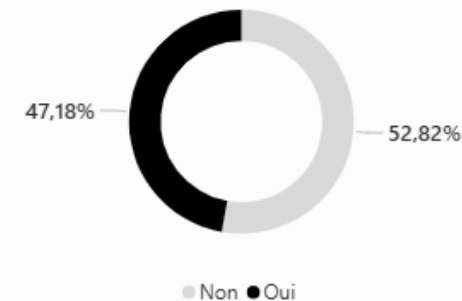
Néanmoins, ces visuels ne présentent pas de stéréotypes : dans plus de 80% des visuels analysés, femmes comme hommes peuvent illustrer des métiers transverses (direction, administratif, juridique ...) ou techniques (métiers sportifs ou maintenance...)

Répartition selon les types de métiers



La représentation est relativement équilibrée dans la représentation des métiers : 58% des illustrations montrent des métiers sportifs (moniteur sportif, coach, éducateur sportif, Entraîneur, Préparateur) et 42% des métiers transverses (direction, administratif, juridique, maintenance des espaces verts ou équipements, ...)

Métiers quotidiens



47% des visuels présentent des métiers du quotidien



11.3

Analyse des pratiques RH des structures en appui de leur marque employeur

Analyse des pratiques de recrutement et d'intégration



QUALITE ET AUTHENTICITE DES PRATIQUES RH



ATTRACTIVITE

Importance des réseaux sportifs et relationnels pour la diffusion des opportunités d'emploi dans les structures

Les leviers classiques de diffusion des opportunités d'emplois sont mobilisés par une partie des structures

- Diffusion des offres via différentes plateformes pour augmenter la portée et toucher divers publics potentiels.
- Utilisation de réseaux sociaux pour une diffusion large auprès des personnes qualifiées et intéressées.

La communication ciblée et les partenariats représentent une spécificité de la branche

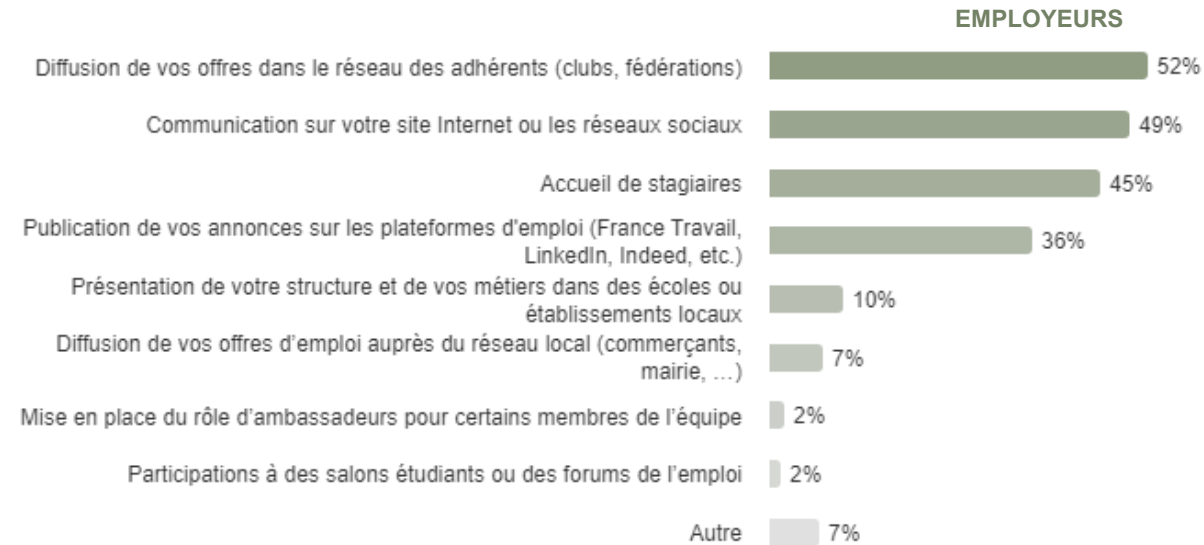
Ainsi parmi les pratiques courantes :

- Sourcing dans les écoles et forums pour faciliter le repérage des talents dès leur formation et renforce le lien avec les établissements éducatifs.
- Contact et Réseau Professionnel : maintien des contacts réguliers avec des organismes pourvoyeurs et réseaux professionnels pour renforcer la notoriété et facilite le recrutement (ex: "Contact régulier avec les structures pourvoyeuses de candidats...").

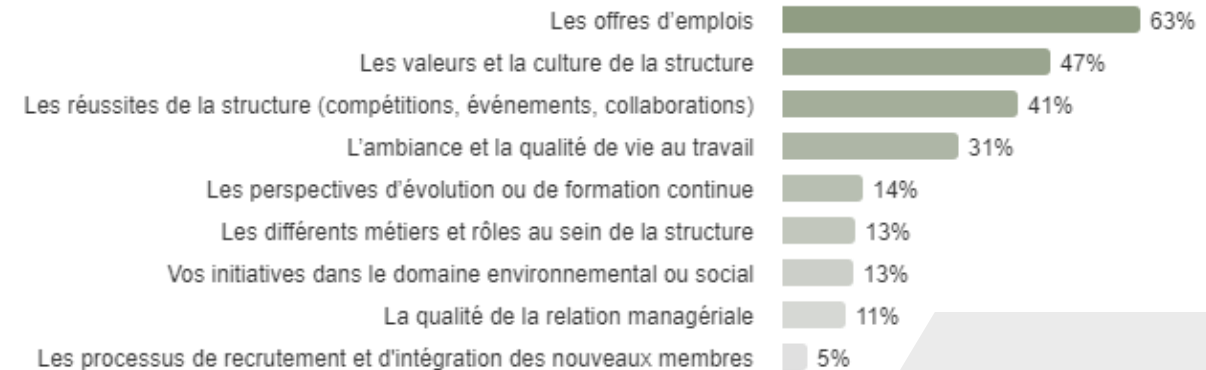
L'usage du bouche-à-oreille et du relationnel reste très présent dans la branche

- le bouche-à-oreille et les relations personnelles ou professionnelles sont les méthodes privilégiées par un grand nombre de structures pour le recrutement. Cette modalité est même la seule mobilisée par certaines d'entre elles. L'accueil de stagiaire est également très important, et près de la moitié des alternant avaient réalisé un stage d'immersion avant leur alternance, confirmant ainsi leur projet.

Votre structure mène-t-elle des actions de communication pour faire connaître ses opportunités d'emplois ?



Sur quels éléments communique-t-elle ?



Cette importance du réseau correspond aux pratiques des salariés

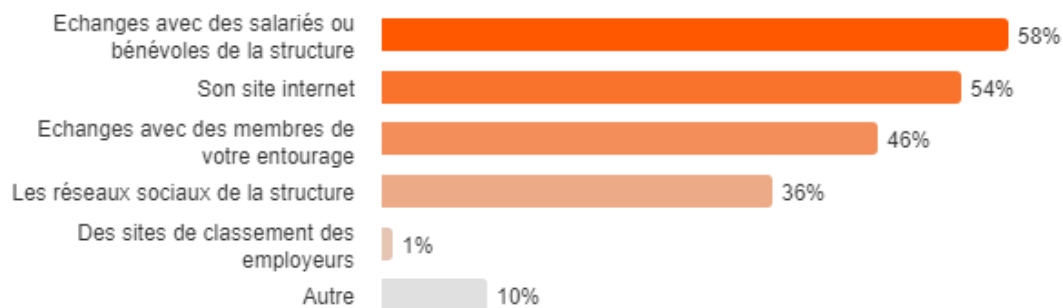
- Seulement un peu plus de la moitié des salariés indiquent avoir fait des recherches d'information sur la structure qui les emploie avant d'y travailler.

Vous êtes-vous renseigné/e sur la structure avant de candidater ?



- Ils privilégient les échanges avec les salariés et les bénévoles pour se renseigner. Le regard sur le site internet concerne davantage les activités proposées, les éventuels événements ou réussites, mais la recherche d'information RH est très peu évoquée.

Quelle(s) source(s) d'information avez-vous utilisée(s) ?



La veille par les employeurs sur leur réputation de la structure reste minoritaire dans les pratiques, et peu d'entre elles en tirent une adaptation de leurs pratiques RH

Surveillez-vous la réputation de votre structure en tant qu'employeur, sur internet ou les réseaux sociaux



39% des employeurs s'informent sur les pratiques d'autres structures du sport en matière d'attractivité ou de fidélisation

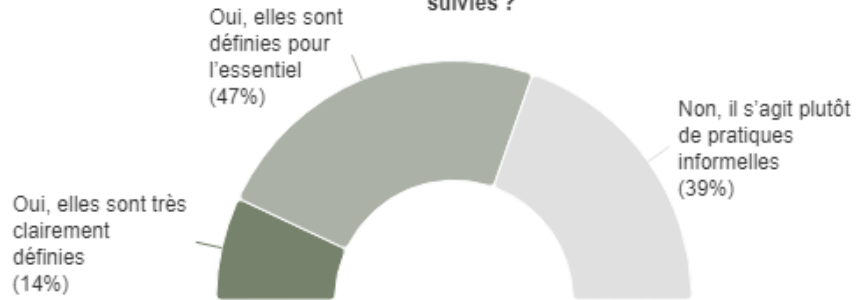
Néanmoins, cette pratique ne conduit qu'une minorité d'entre eux à mettre en place des actions.

La veille porte davantage sur les pratiques « commerciales » des autres structures (activités proposées, tarifs pratiqués, ...) que sur les actions pouvant conduire à une meilleure attractivité ou fidélisation.

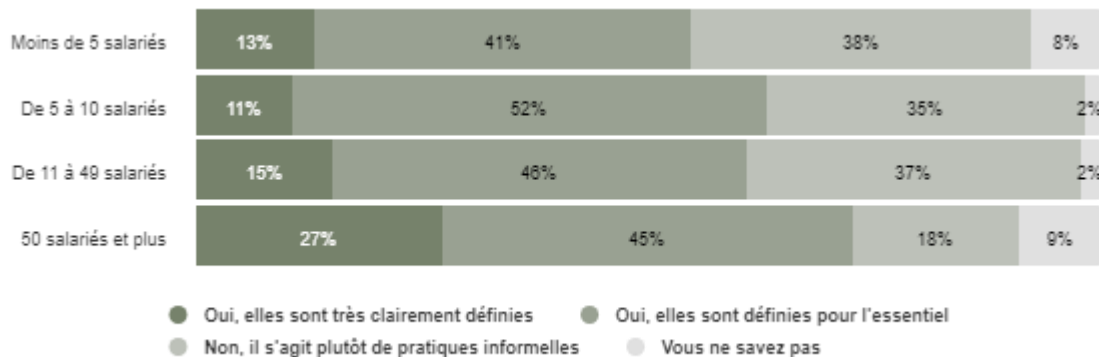
L'organisation des recrutements présente les caractéristiques communes aux branches où la part des TPE est particulièrement importante

EMPLOYEURS

Les étapes et méthodes de recrutement dans votre structure sont-elles clairement définies et suivies ?



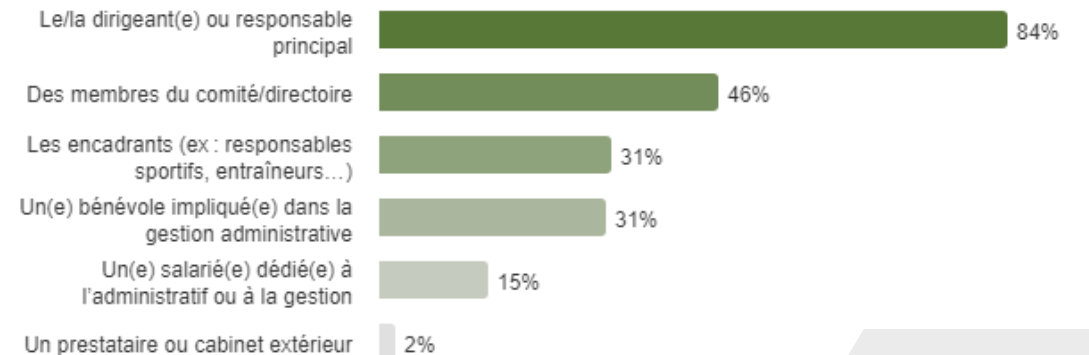
Selon la taille de la structure :



Principales caractéristiques

- Une organisation du process de recrutement définie pour l'essentiel dans la majorité des structures, mais une part encore significative se contentant de pratiques informelles (39%). Il est vérifié que, pour la branche, la taille des structures influence la normalisation du processus de recrutement.
- Les dirigeants (qu'ils soient salariés ou bénévoles) sont les principaux acteurs du recrutement, gèrent seuls le processus, ou parfois associés à d'autres membres de la structure

Quelles sont les personnes impliquées dans le processus de recrutement au sein de votre structure ?



Les difficultés de recrutement portent essentiellement sur la difficulté d'attirer des candidats par des salaires attractifs

EMPLOYEURS

Quelles sont les 5 principales difficultés rencontrées ?



La difficulté la plus unanimement citée concerne la question salariale

Cette difficulté est d'autant plus forte pour les emplois d'encadrement sportifs dans les disciplines où il peut y avoir un déficit de personnes formées et pour les emplois non spécifiques, où les candidats peuvent faire jouer la concurrence entre employeurs.

Un manque de temps, de méthode, de soutien pour faire valoir les offres et réaliser les recrutements

Le phénomène de la réticence de certains candidats aux statuts de salariés est également un frein aux recrutements

Ce phénomène s'est accru après la période du Covid et certaines structures, notamment dans les bassins denses tels que la région parisienne, ou celles n'ayant que de faibles temps de travail à proposer, y sont de plus en plus contraintes faute de trouver des candidats au salariat pour les emplois à pourvoir. Les professionnels choisissant l'indépendance recherchent une flexibilité totale, des revenus supérieurs et la liberté de choisir leurs missions, rendant les arguments de sécurité du salariat peu efficaces. Néanmoins, beaucoup de structures refusent ce type de contrat et maintiennent exclusivement le salariat. Certaines passent par des groupements d'employeurs pour sécuriser juridiquement la structure.

Quelques bonnes pratiques mises en place dans les structures pour leur recrutement

Demande de petite vidéo de présentation

Cette pratique aide à évaluer la communication et la présentation des candidats, bien avant les entretiens physiques. Elle offre également un premier aperçu de la personnalité des candidats.

Logiciel de traitement des candidatures

L'utilisation d'un logiciel de traitement des candidatures est citée par une grande entreprise, et lui permet de rationaliser le processus de tri, suivi et gestion des candidatures, réduisant ainsi le temps consacré à la gestion administrative.

Réactivité

Mentionnée comme facteur clé (ex: "Réactivité dans les convocations..."). La rapidité de la gestion des candidatures et des invitations aux entretiens améliore l'expérience des candidats et montre le dynamisme de la structure.

Objectivation des indicateurs de choix

La mise en place de critères objectifs pour prendre des décisions (ex : années d'expérience, diplômes, stages...) pour garantir une sélection juste et basée sur les compétences des candidats.

Entretiens collégiaux

Entretien mené à deux ou avec des personnes différentes afin d'obtenir des avis multiples sur chaque candidat, minimisant le risque de biais individuel.

Cohésion et clarté au sein de la structure

Présentation et transparence sur les pratiques de gestion internes (ex: "un projet associatif clairement défini...") afin de donner une vision claire de la structure et des missions aux candidats.

Un process de recrutement peu évalué

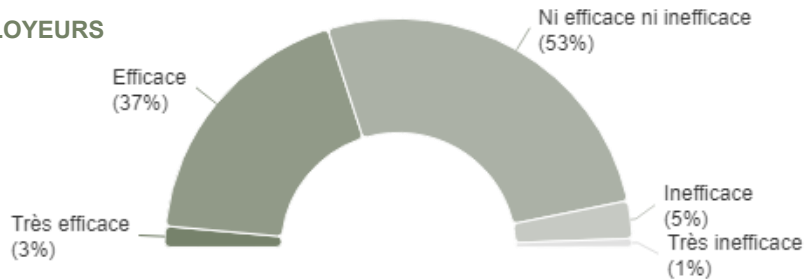
Les structures ne se prononcent pas sur l'efficacité de leur process de recrutement

Elles déclarent majoritairement leur process ni efficace ni efficace. Ce jugement ne varie que très peu selon le fait que l'activité principale, ou le fait quelle soit saisonnière ou non.

La taille de la structure a par contre classiquement un effet : les plus grandes structures, disposant plus souvent de compétences RH jugent très majoritairement leur process de recrutement efficace, voire très efficace.

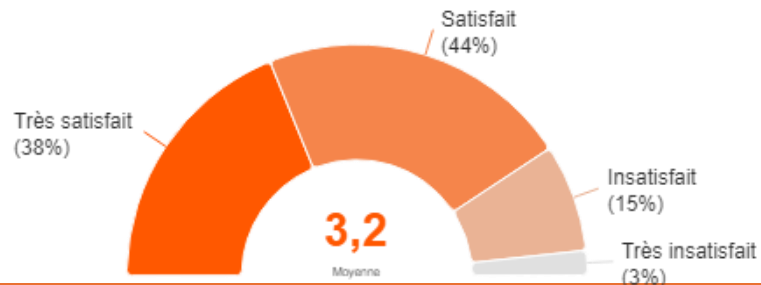
Globalement, comment évaluez-vous le process de recrutement dans votre structure

EMPLOYEURS



Si vous vous en souvenez, comment noteriez-vous le processus de recrutement lors de votre embauche ? de 1 (très insatisfait) à 4 (très satisfait).

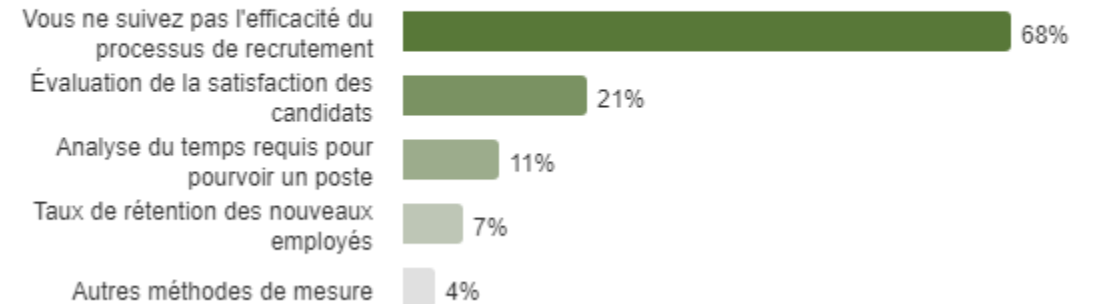
SALARIÉS



Elles sont d'ailleurs peu nombreuses à en suivre l'efficacité

Réalisez-vous des analyses de l'efficacité du processus de recrutement à l'aide des indicateurs suivants ?

EMPLOYEURS



Ce sont les plus grandes structures qui assurent un suivi de leur process de recrutement. Les indicateurs sont généralement limités au nombre de candidatures par offre ou le nombre de candidats retenus après l'entretien.

Malgré cette faible évaluation, les salariés interrogés sont très largement positifs sur l'organisation de leur propre recrutement.

L'intégration des salariés est rarement structurée

EMPLOYEURS

60% des structures n'ont pas de procédure d'intégration

Comme pour le recrutement, la taille joue un rôle important dans la différenciation des pratiques en matière d'intégration : les 2/3 des structures de 50 salariés ont, elles, une procédure en partie ou totalement dédiée pour l'accueil des nouveaux collaborateurs.

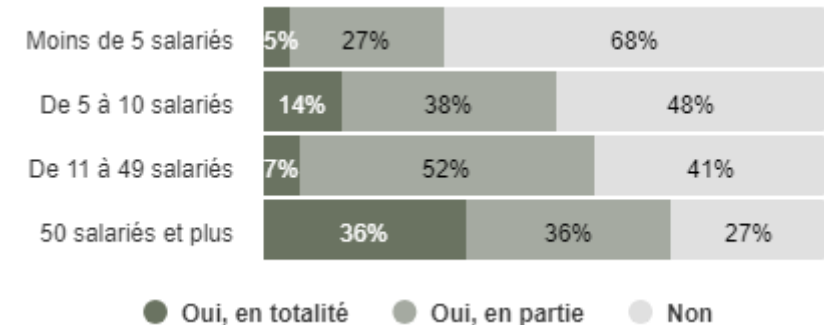
Sans que cela soit normalisé dans les autres structures, un certain nombre d'actions sont mises en œuvre, prioritairement des rencontres avec l'ensemble de l'équipe de la structure. Ce point est particulièrement important dans les clubs ou entreprises où les salariés peuvent travailler sur des horaires, voire des sites différents.

Néanmoins la majorité des employeurs juge leur process d'intégration efficace ou ne décèle pas de problème d'inefficacité

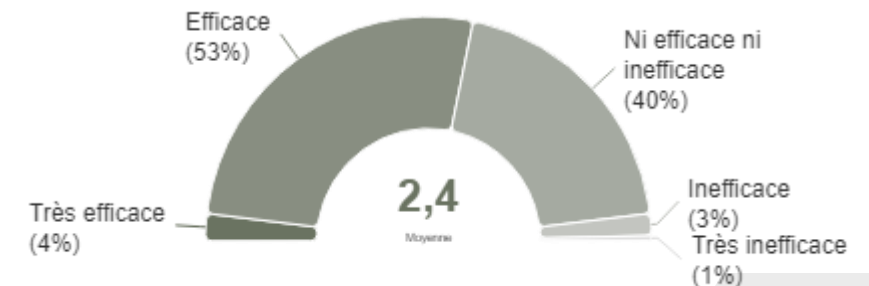
Votre structure dispose-t-elle d'une procédure dédiée à l'intégration des nouveaux collaborateurs ?



Selon la taille de la structure :



Comment évaluez-vous le process d'intégration dans votre structure ?



Une large majorité des salariés s'estime satisfaite de leur intégration...

Même si le process n'est pas formalisé, la majorité des salariés considèrent que leur intégration était satisfaisante, et ce, quelle que soit la taille de la structure dans laquelle ils travaillent.

... et 85% d'entre eux constatent une bonne adéquation entre l'image qu'ils avaient de la structure avant leur recrutement et après leur intégration.

Néanmoins, 15% d'entre eux expriment avoir constaté un décalage et font preuve d'une certaine déception. Les remarques portent sur :

- Le décalage entre les tâches réelles et celles présentées
- Le management et la communication interne défailants
- Un manque de professionnalisme perçu : Les compétences et le professionnalisme, tant au niveau gestion que des collègues, sont parfois remis en question.
- Autonomie et responsabilités : Les responsabilités et l'autonomie promises pendant les entretiens ne correspondent pas toujours à la réalité vécue une fois en poste

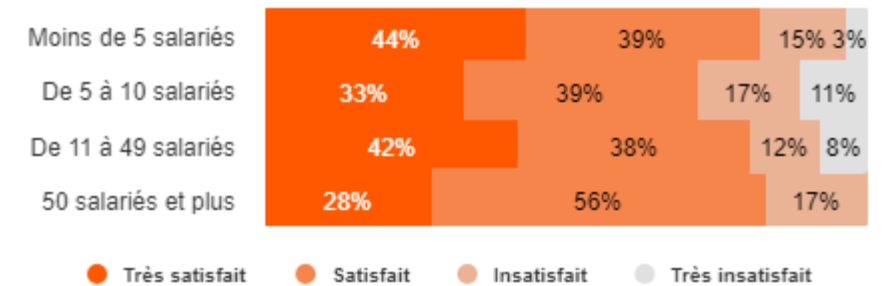
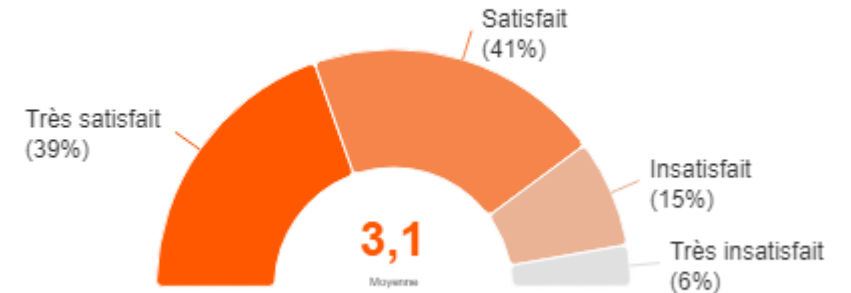


« Il y a un décalage entre ce sur quoi le Club communique sur ses réseaux sociaux, son site internet et la réalité de terrain »



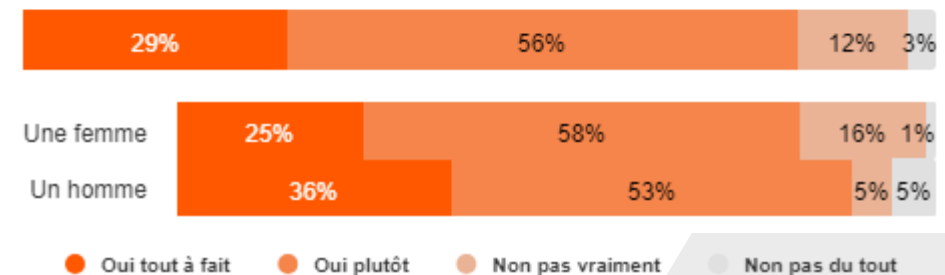
L'autonomie et la responsabilité laissé au salarié ne correspond pas à la fiche de poste et à la rémunération"

Si vous vous en souvenez, comment noteriez-vous le processus d'intégration dans votre entreprise ? de 1 (très insatisfait) à 4 (très satisfait).



L'image que vous aviez de votre structure avant votre intégration était-elle en adéquation avec l'image réelle après votre intégration ?

SALARIÉS



Malgré une structuration faible de l'intégration, plusieurs types d'actions intéressantes sont menées par les structures

Actions mises en place par les structures

L'une ou plusieurs des actions suivantes sont-elles mises en place ?

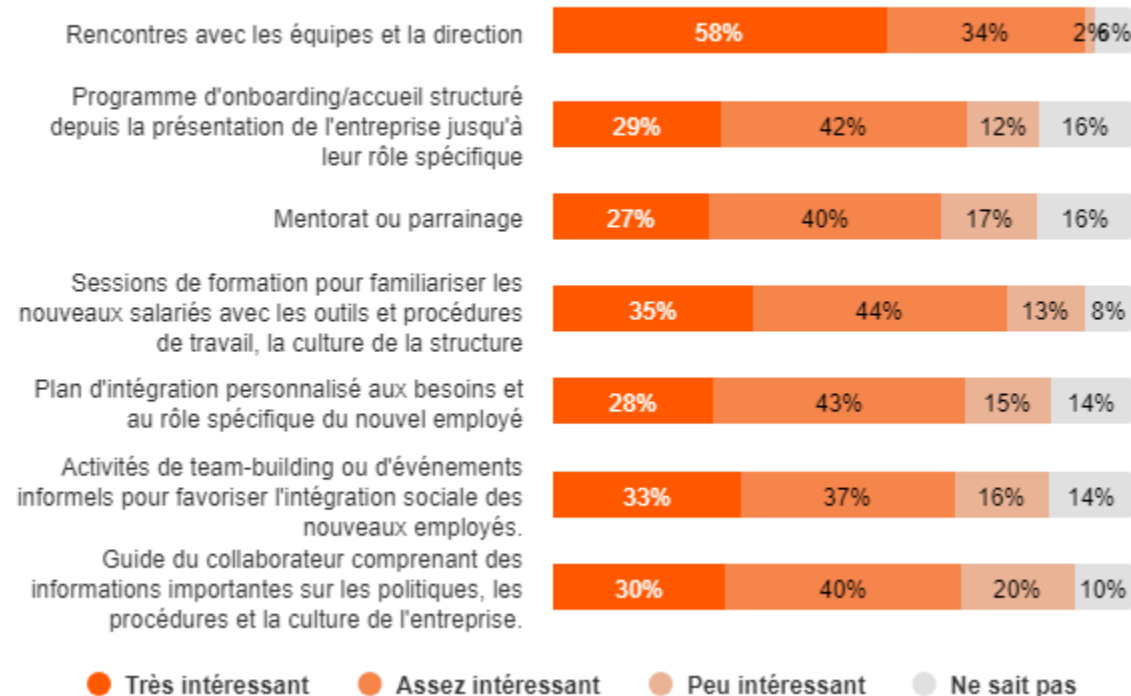
EMPLOYEURS



Ces actions correspondent globalement à celles attendues par les salariés

Que pensez-vous des actions suivantes visant à faciliter l'intégration des nouveaux salariés ?

SALARIÉS



Top 3 des mesures privilégiées par les salariés pour l'intégration

1. Des rencontres avec les équipes et la direction
2. La formation à la culture, procédures et outils de l'entreprise
3. Des activités de team-building

Analyse des pratiques RH en matière de fidélisation



QUALITE ET AUTHENTICITE DES PRATIQUES RH



FIDELISATION

Les difficultés de fidélisation concernent certains profils en particulier

La majorité des structures considèrent que leur capacité à fidéliser leurs salariés est efficace

On observe peu de différence sur cette capacité selon les activités des structures, les disciplines ou même leur taille. Seules les structures ayant une activité soumise à la saisonnalité expriment davantage de difficultés.

L'enjeu est pour elles c'être en mesure de fidéliser des salariés d'une saison à l'autre.

Une minorité de structures se déclare confrontée à un turnover trop important

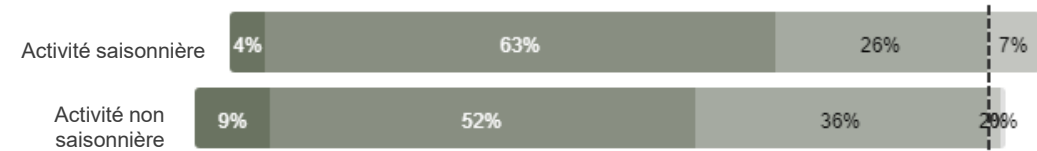
Le turnover concerne majoritairement les métiers de l'encadrement sportif, puis le développement des activités et la gestion de la structure.

EMPLOYEURS

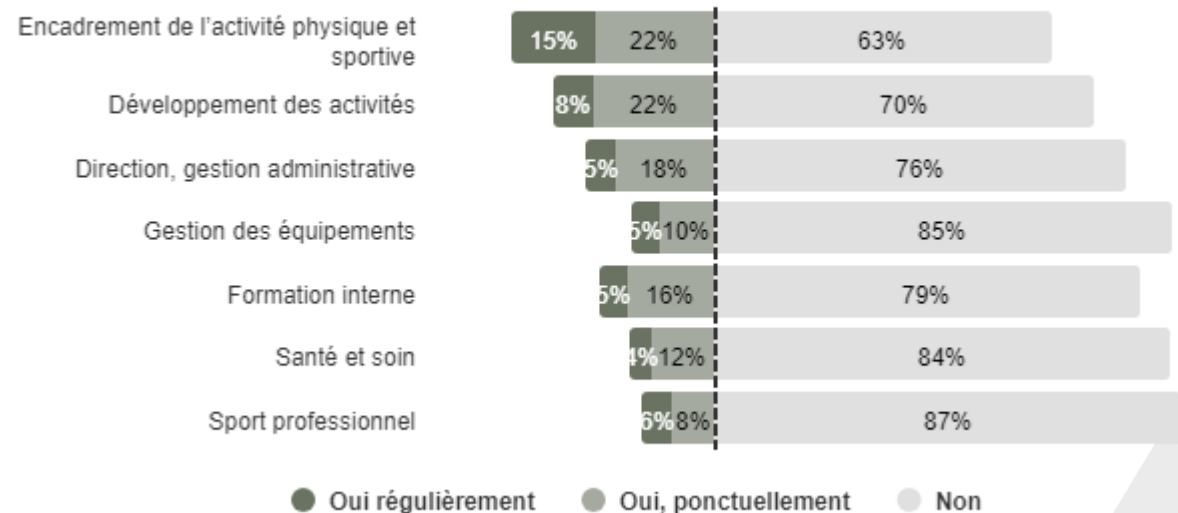
Comment évaluez-vous la capacité de votre structure à fidéliser ses collaborateurs ?



Selon que l'activité est saisonnière ou non



Votre entreprise rencontre-t-elle un turnover jugé trop important sur les domaines métiers suivant ?



Les freins et actions en faveur de la fidélisation des salariés



Freins à la fidélisation mentionnés

- Les politiques de recrutement de jeunes ou d'étudiants qui en début de carrière souhaitent acquérir de l'expérience dans différentes structures ou ont une mobilité géographique plus importante
- La limitation des perspectives d'évolution dans les petites structures
- La pénibilité des emplois : horaires décalés compliquant la vie familiale et sociale, contraintes d'organisation (multi-employeurs, distances) ou encore la détérioration des relations avec les publics (ex : parents des jeunes formés)
- La concurrence salariale entre structures dans les bassins denses
- La volonté de plus d'indépendance de certains salariés qui se tournent vers l'autoentrepreneuriat
- Le manque de professionnalisation RH et de structuration
- Les défauts de management ou de gouvernance



Facteurs de fidélisation mentionnés

Malgré ces défis, les structures s'investissent sur différents leviers de fidélisation :

- Entretien d'une bonne ambiance et relations humaines
- Encouragement à l'autonomie et recherche de l'intérêt des missions
- Soutien à la formation continue et développement professionnel
- Proposition d'emplois stables et avantages sociaux : certaines structures visent la stabilité en s'efforçant de ne proposer que des CDI temps plein pour attirer et retenir les talents
- Aménagements d'horaires



« La gestion RH était une carence majeure quand je suis arrivée aucun entretien professionnel n'avait été réalisé en 10 ans (Dirigeant salarié d'un club professionnel) »



« J'ai annoncé mon souhait de partir du club et j'ai expliqué que la délégation excessive des responsabilités vers les salariés au détriment de l'engagement bénévole est l'une des raisons de son (Salarié d'un Club de sport amateur) »



« Il y a beaucoup d'établissement sportifs en Ile de France certains collaborateurs partent pour 50-100€ nets supplémentaires » (Employeur d'une structure gestionnaire d'un équipement sportif) »



« Le recours au groupement d'employeurs permet aux salariés de bénéficier d'une mutuelle – C'est un avantage pour eux » (Employeur d'un Club associatif) »

Place de la rémunération dans la marque employeur des structures

54% | des structures ont pris au moins une mesure en faveur de la rémunération de leurs salariés

Part des répondants ayant déclaré avoir mis en place au moins une mesure en faveur des rémunérations

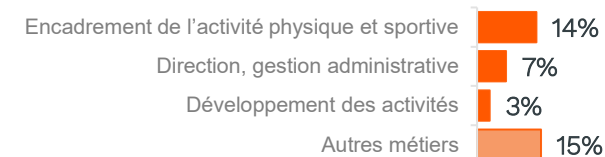


Malgré des contraintes fortes, la majorité des structures déclarent s'efforcer de mettre en place des mesures incitatives en termes de rémunération

Bien que la branche soit composée très majoritairement de structures associatives dont les budgets sont soumis à des contraintes spécifiques, plus de la moitié des structures interrogées déclarent veiller à proposer des actions en faveur de la rémunération de leurs salariés. La principale porte sur la possibilité d'offrir une progression régulière des salaires. Ce sont ensuite la proposition d'avantages financiers (*primes sur objectif, commission sur les ventes, sur ancienneté, tickets restaurants ou chèque vacances, prise en charge des frais de trajet domicile-travail, Plan d'épargne retraite...*) ou non financiers (*accès gratuit aux installations sportives, CE externalisé, ...*) qui sont les plus répandus.

11% | Le pourcentage de salariés (tous métiers confondus), pour qui la rémunération et les avantages proposés ont été l'un des facteurs contribuant à leur souhait de travailler dans leur entreprise actuelle
7% pour les femmes - 14% pour les hommes

Part des salariés ayant cité la rémunération proposée comme ayant contribué à leur souhait de travailler dans leur structure



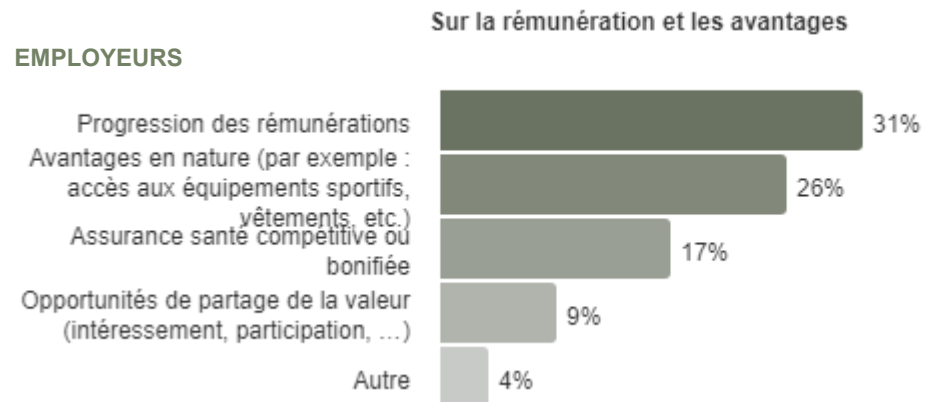
« On ne travaille dans le sport pour le salaire. On le sait même avant de rentrer dans le secteur » (Salarié d'un club amateur)

La rémunération n'est pas un critère d'attractivité du secteur, elle peut être pour certains une raison de quitter le secteur

Opportunité ou passion pour le Sport, les salariés connaissent les limites salariales du secteur. Ils attendent à minima une progression possible et une reconnaissance de leur implication. Mais pour certains salariés, et notamment ceux exerçant un emploi non directement lié à l'activité sportive, la rémunération est un des facteurs qui les fera quitter prioritairement la branche.

« Les membres de ma promo d'école qui travaillent dans d'autres secteurs gagnent beaucoup plus de moi. Je suis venu ici par passion, mais il est probable que j'aille travailler ailleurs quand je serai un peu plus âgé » (Salarié d'un club professionnel)

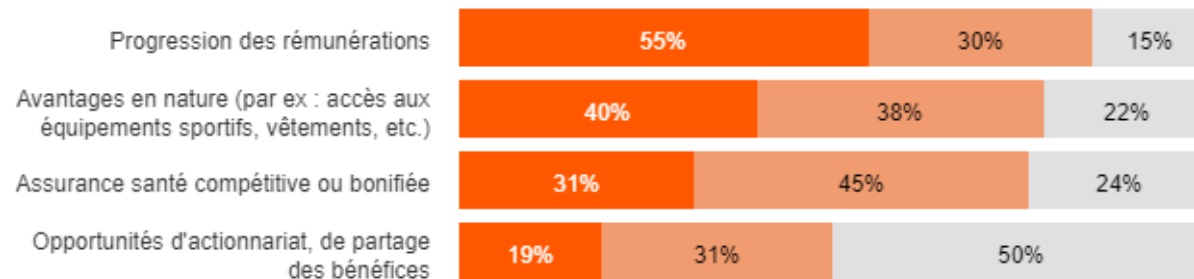
Actions mises en place par les structures en matière de rémunération



Vision des salariés et alternants sur l'impact de ce type d'actions sur leur fidélisation

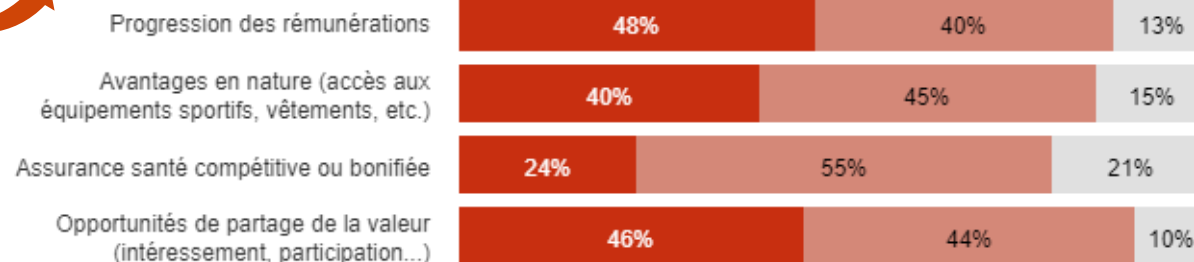
Sur la rémunération et les avantages

SALARIÉS



● Impact élevé ● Impact modéré ● Impact bas

ALTERNANTS

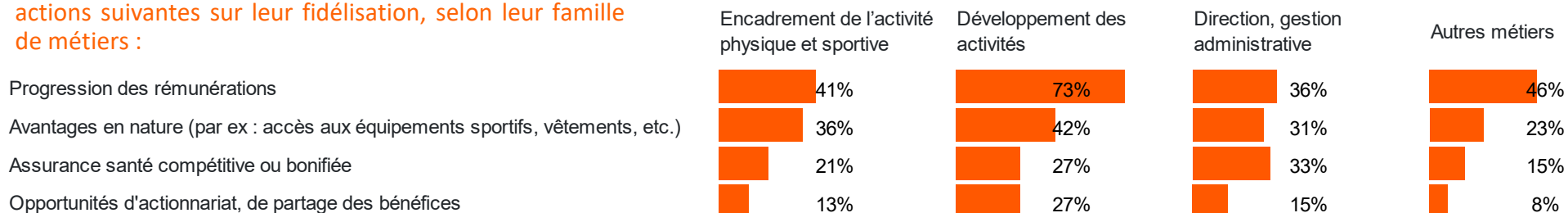


● Impact élevé ● Impact modéré ● Impact bas



La promesse d'une progression des rémunérations, 1er facteur de fidélisation pour tous les salariés

Part des salariés ayant déclaré un impact élevé pour les actions suivantes sur leur fidélisation, selon leur famille de métiers :



Une recherche de la qualité de vie au travail dans des structures malgré les contraintes liées à l'activité

52% | des structures ont pris au moins une mesure en faveur des conditions de travail

Part des employeurs ayant déclaré avoir mis en place au moins une mesure en faveur des conditions de travail



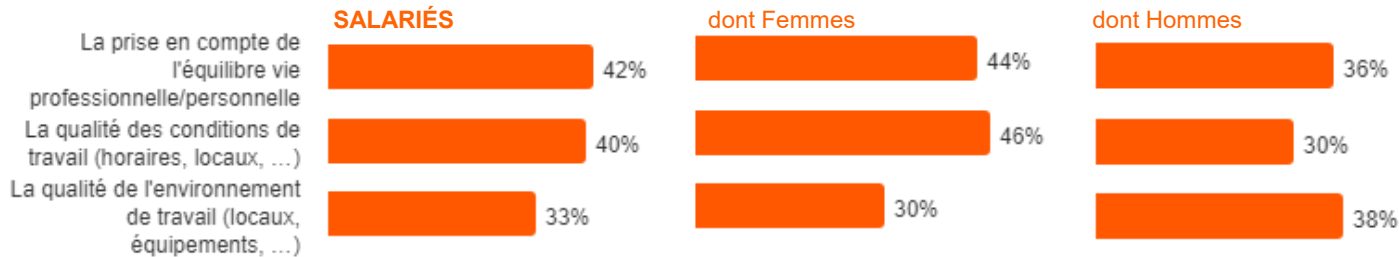
La qualité des conditions et de l'environnement de travail, facteurs de décision pour travailler dans une structure

Les conditions de travail jouent un rôle déterminant tant dans l'attractivité que dans la fidélisation. C'est un facteur pris en compte pas les salariés dans leur choix d'employeur, et tout particulièrement par les femmes.

Les principales actions menées portent sur la recherche de la flexibilité des horaires et des congés pour compenser les obligations liées aux activités de week-end, de soirée.

La prise en compte de l'équilibre vie personnelle et professionnelle, notamment en offrant une certaine flexibilité des horaires et jours de travail est une attente forte pour les salariés, et notamment les femmes. Elle l'est moins pour les alternants qui regardent prioritairement la qualité de l'environnement.

Quels facteurs parmi les suivants ont pu contribuer à votre souhait de travailler dans cette structure ?

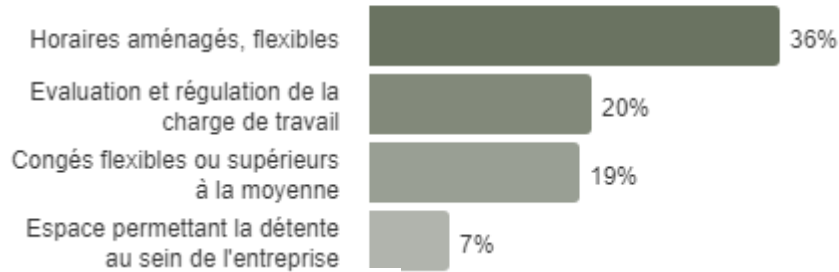


Quels facteurs suivants ont pu contribuer à votre souhait de réaliser votre alternance dans cette structure ?



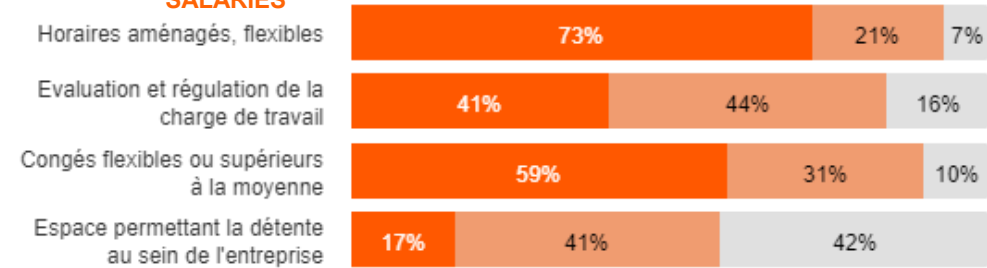
Actions mises en place par les structures

Actions mises en place sur les conditions de travail



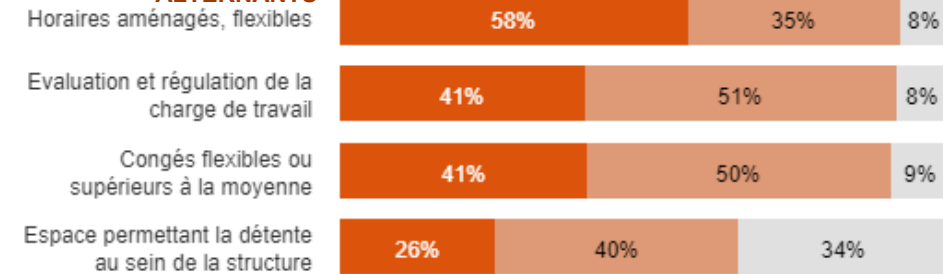
Vision des salariés et alternants sur l'impact de ce type d'actions sur leur fidélisation

SALARIÉS



● Impact élevé ● Impact modéré ● Impact bas

ALTERNANTS

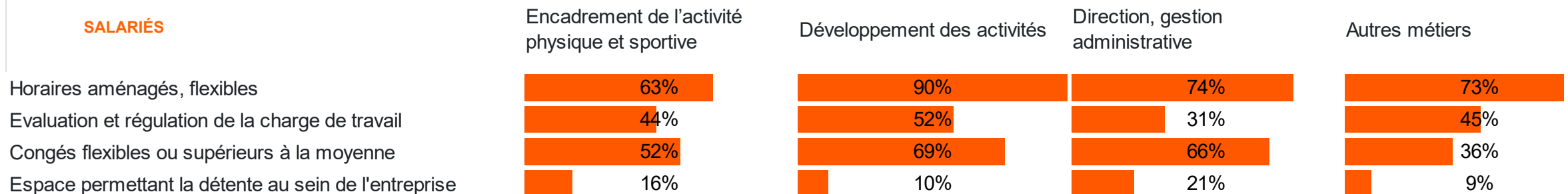


● Impact élevé ● Impact modéré ● Impact bas



L'organisation du temps de travail pour un meilleur équilibre vie professionnelle – personnelle en tête des mesures impactantes pour les salariés

SALARIÉS



Hors la formation, les actions en faveur du développement professionnel des salariés peuvent être difficiles à mettre en œuvre

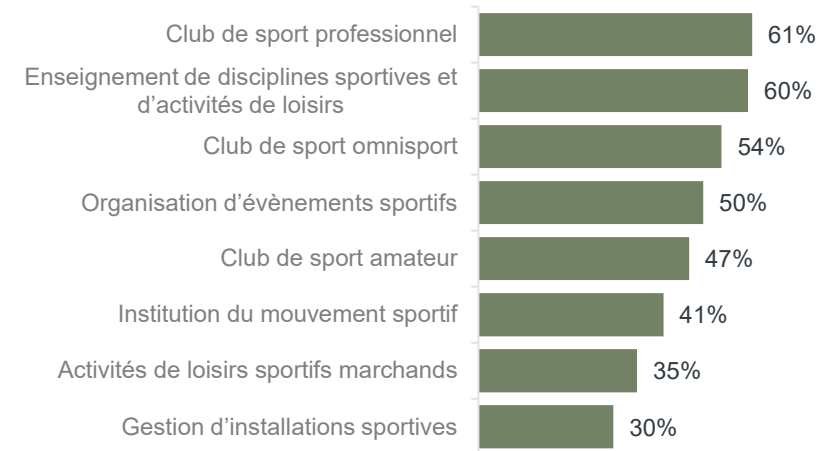
48% | des structures ont indiqué au moins une mesure prise en faveur du développement professionnel des salariés

Ces initiatives consistent majoritairement à offrir aux salariés la possibilité de bénéficier de formation.

La taille des structures joue encore sur les mesures possibles, limitant les autres possibilités de développement et d'évolutions possibles.

Néanmoins des actions sont menées : elles se traduisent notamment par la proposition aux salariés de s'impliquer sur de nouvelles missions. C'est notamment le cas pour les salariés de l'encadrement sportif à qui sont confiées des missions de développement, de communication ou de gestion.

Part des structures ayant déclaré avoir mis en place au moins une mesure en faveur du développement des salariés selon l'activité principale

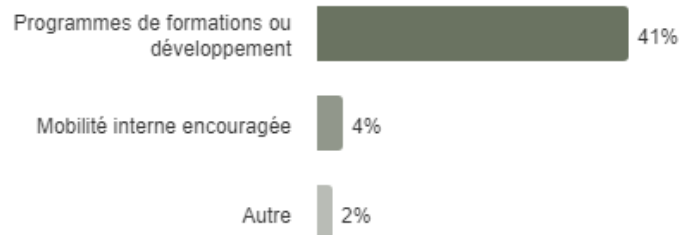


12% | Le pourcentage de salariés (tous métiers confondus), pour qui les opportunités de développement professionnel proposées ont été l'un des facteurs contribuant à leur souhait de travailler dans leur entreprise actuelle

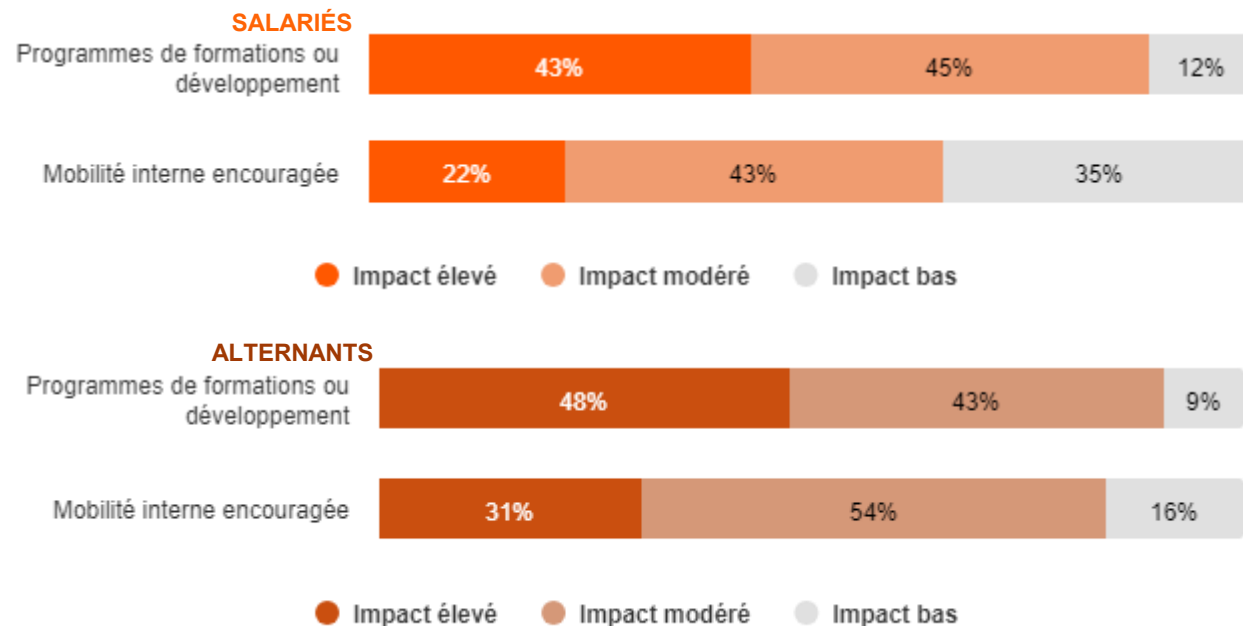
- 15% pour les hommes
- 12% pour les femmes

Actions mises en place par les structures

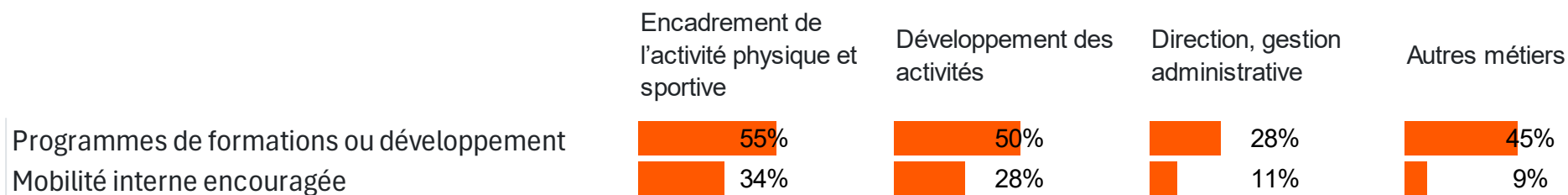
Actions mises en place par les structures en faveur du développement professionnel des salariés



Vision des salariés et alternants sur l'impact de ce type d'actions sur leur fidélisation



La possibilité de développer des compétences est importante pour les salariés



Les engagements sociaux ou environnementaux correspondent aux valeurs souvent défendues par la branche

41% | des entreprises répondantes ont pris au moins une mesure en termes d'engagement social ou environnemental

Un facteur d'attractivité et de fidélisation

La RSE est perçue comme un levier d'attractivité et de fidélisation, se manifestant par des engagements sociaux (insertion, sport santé, égalité), environnementaux, et par l'amélioration des conditions et de la qualité de vie au travail. Certaines structures l'ont formalisée (« nous sommes une société à mission »), tandis que d'autres l'intègrent également via des actions concrètes ou comme un axe de développement futur.

Thématiques principales des actions citées

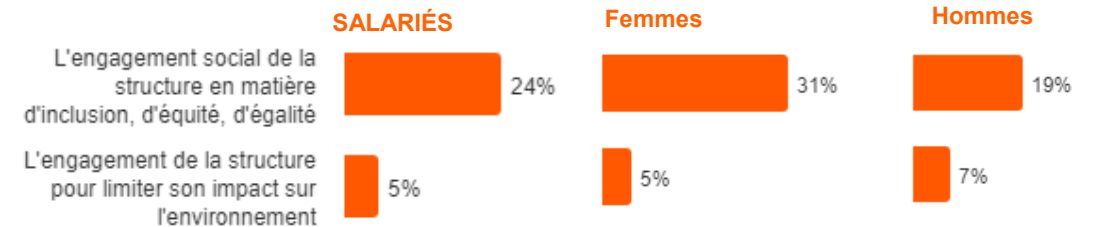
- Initiatives en faveur de l'inclusion (jeunes ou publics en difficulté, personnes en situation de handicap, ...)
- Réduction de l'impact environnemental
- Initiatives en faveur de l'égalité hommes-femmes
- Santé des publics et des salariés

Part des répondants ayant déclaré avoir pris au moins une mesure en termes d'engagement social ou environnemental, selon l'activité principale

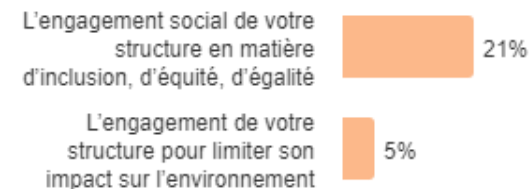


Des sujets importants pour les salariés, et les futurs salariés

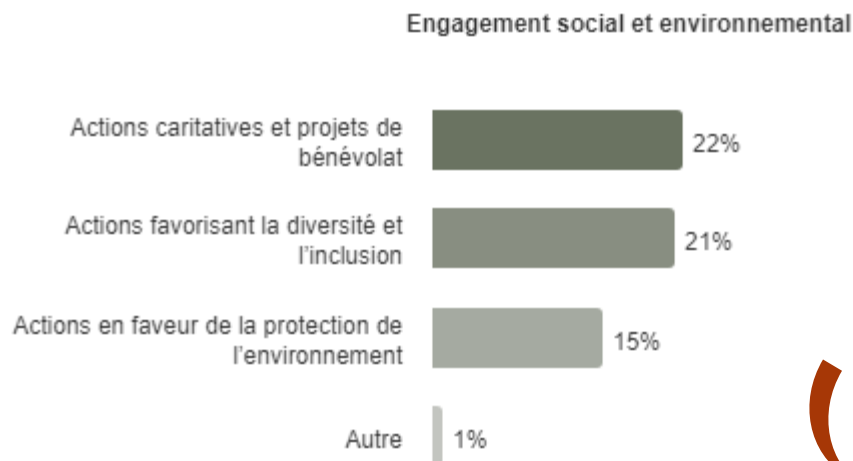
Quels facteurs parmi les suivants ont pu contribuer à votre souhait de travailler dans cette structure ?



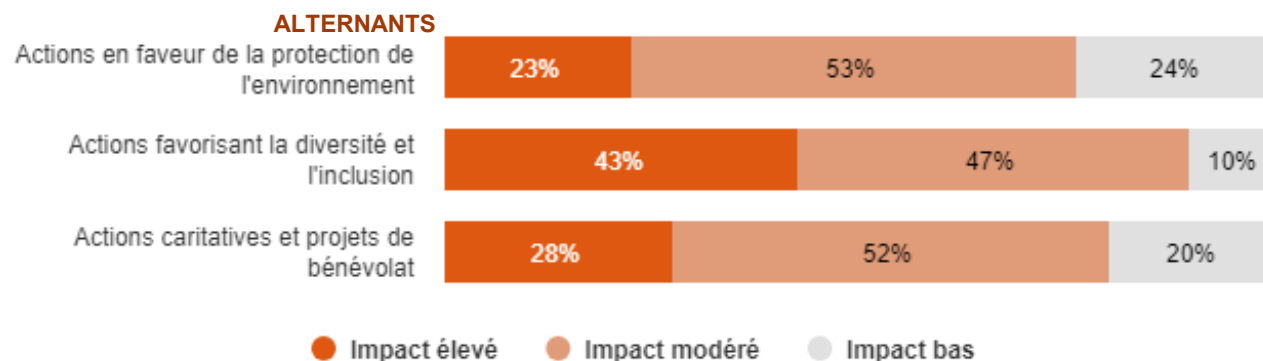
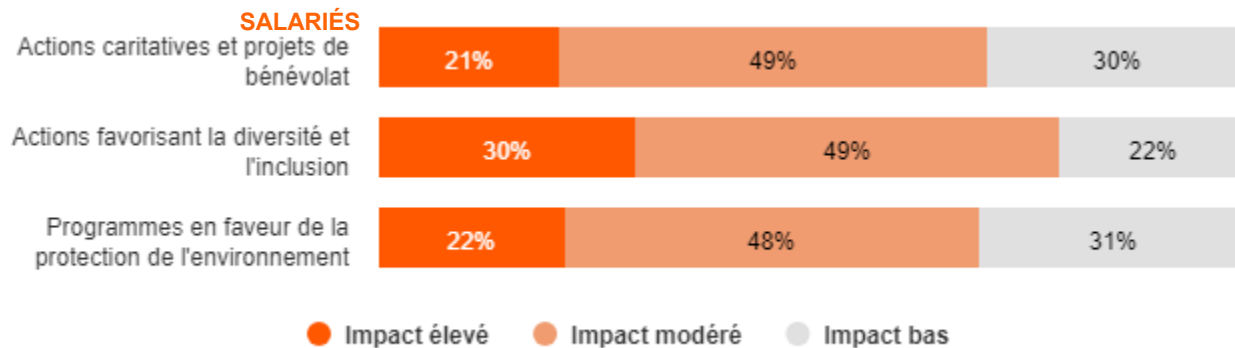
ALTERNANTS



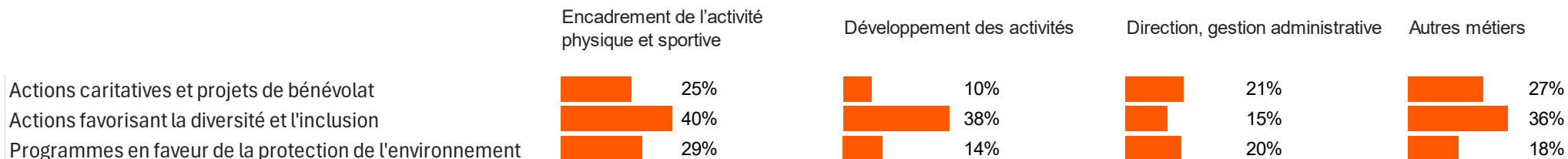
Actions mises en place par les structures



Vision des salariés et alternants sur l'impact de ce type d'actions sur leur fidélisation



L'inclusion est une valeur forte pour les salariés et contribue à leur fidélisation



Analyse des pratiques en matière d'engagement



QUALITE ET AUTHENTICITE DES PRATIQUES RH



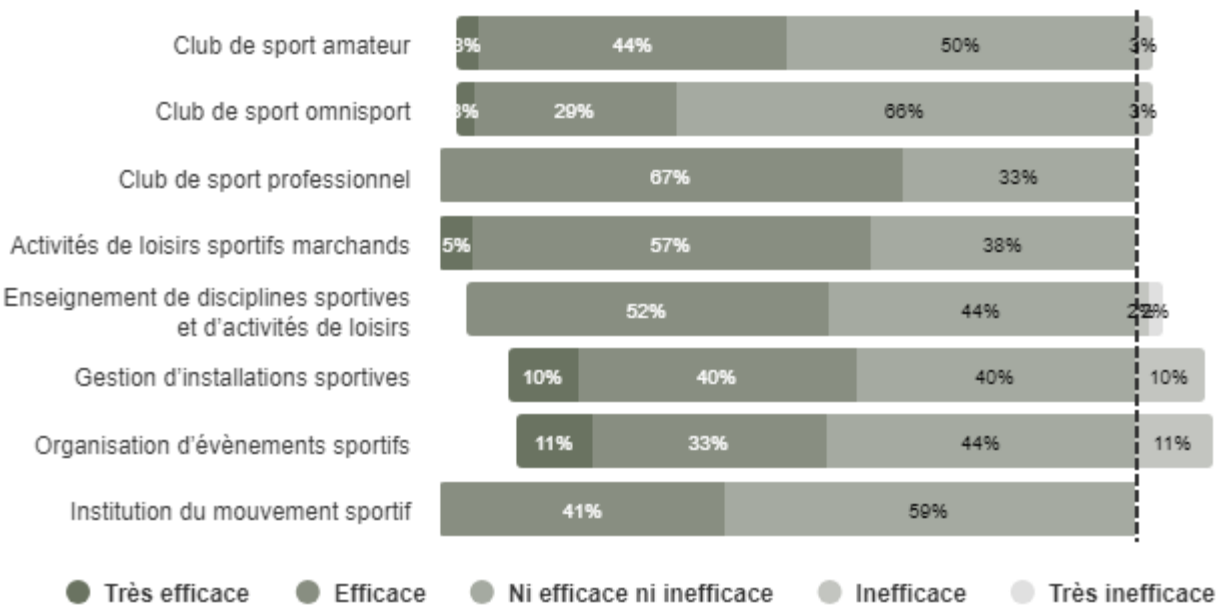
ENGAGEMENT

Les employeurs ne s'expriment pas sur leur capacité à motiver et engager leurs salariés malgré des enjeux repérés

Comment évaluez-vous la capacité de votre structure à motiver ses collaborateurs ?



Selon que l'activité principale des structures :

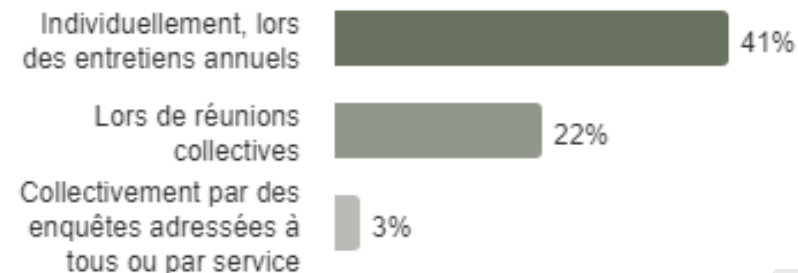


Ces enjeux sont fortement liés à l'attractivité et aux capacités de fidélisation des structures

Pour les employeurs interrogés, les enjeux de motivation et de management des salariés concernent en priorité la nécessité d'améliorer les conditions de travail (salaires, horaires), d'offrir des perspectives d'évolution.

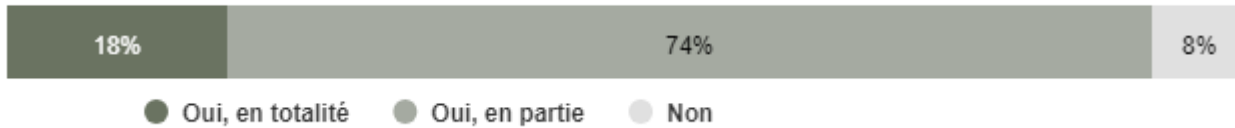
L'interrogation de la satisfaction ou des besoins des salariés reste une pratique minoritaire

Les collaborateurs sont-ils interrogés sur leurs besoins ou leur satisfaction vis-à-vis de leur emploi ?



Pourtant les pratiques managériales représentent un axe de progrès dans un contexte de forte attente des salariés

Pensez-vous que les pratiques managériales actuelles sont alignées avec les attentes des collaborateurs (management collaboratif, participatif, ...) ?



Un enjeu fort en matière de management d'après les salariés

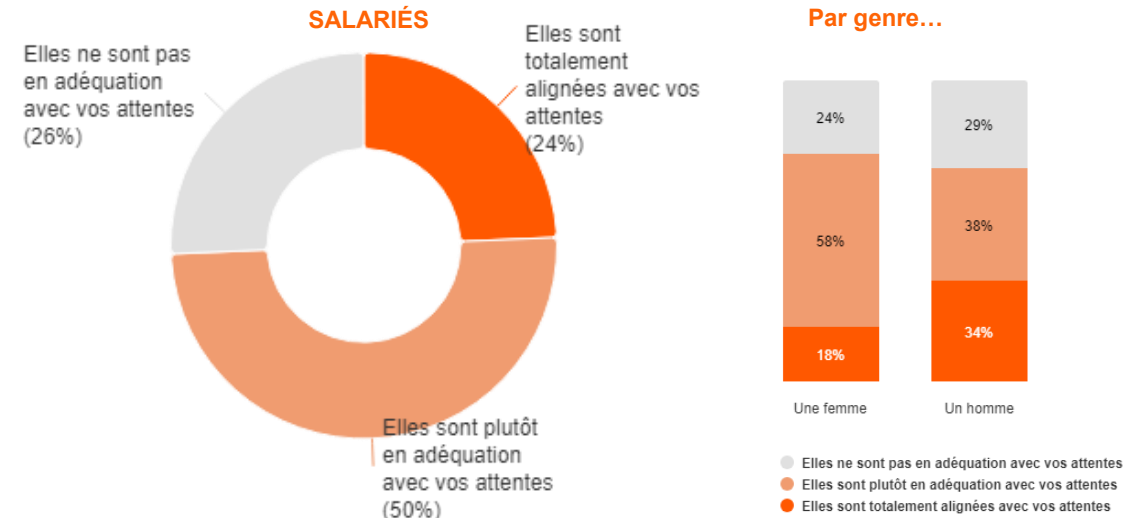
Si la majorité des salariés se disent globalement en adéquation avec les pratiques managériales de leurs structures, un quart déclarent un décalage avec leurs attentes. Le management, de manière générale et dans toutes branches, constitue aujourd'hui un sujet de plus en plus important en matière de fidélisation et d'engagement.

Pour la branche du sport comme dans d'autres, c'est le sujet qui soulève le plus de critiques, parfois sévères, de la part des salariés. Elles sont le plus souvent dirigées à l'encontre des dirigeants bénévoles. Les verbatim issus de l'enquête font part d'un ressenti en termes de :

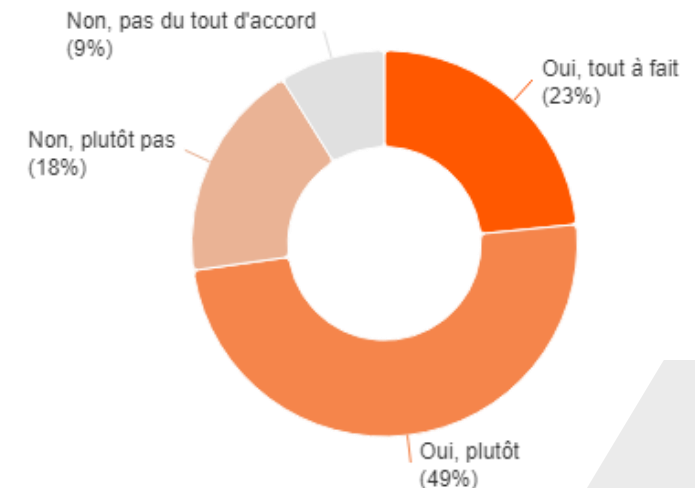
- Un désengagement ou à l'inverse une autorité trop forte des dirigeants bénévoles
- Une insuffisance de compétences des dirigeants associatifs en matière de gestion administrative et RH qui peuvent conduire à des défauts en matière de respects du droit
- Un manque de communication et de dialogue
- Un manque de reconnaissance
- Une direction manquant de leadership et de prise de décision

Ils perçoivent cependant très majoritairement un souhait de leurs employeurs de mieux répondre à leurs attentes

Que pensez-vous des pratiques managériales au sein de votre structure ?



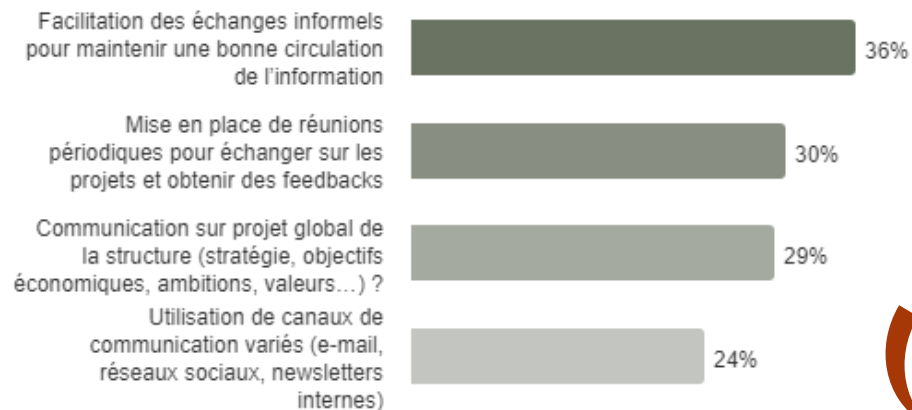
Sentez-vous une dynamique de votre structure pour répondre aux attentes de ses collaborateurs ?



Les salariés sont en attente de davantage de communication

Actions mises en place par les structures en matière de communication

Sur la communication auprès des salariés



« Nous avons mis en place un groupe WhatsApp pour faciliter l'échange d'information entre tous »



« Nous avons mis en place des rencontres trimestrielles avec le Conseil d'administration pour échanger sur les objectifs et des résultats »



« Les salariés participent au CODIR afin que tout le monde partage le projet et les enjeux de l'entreprise »

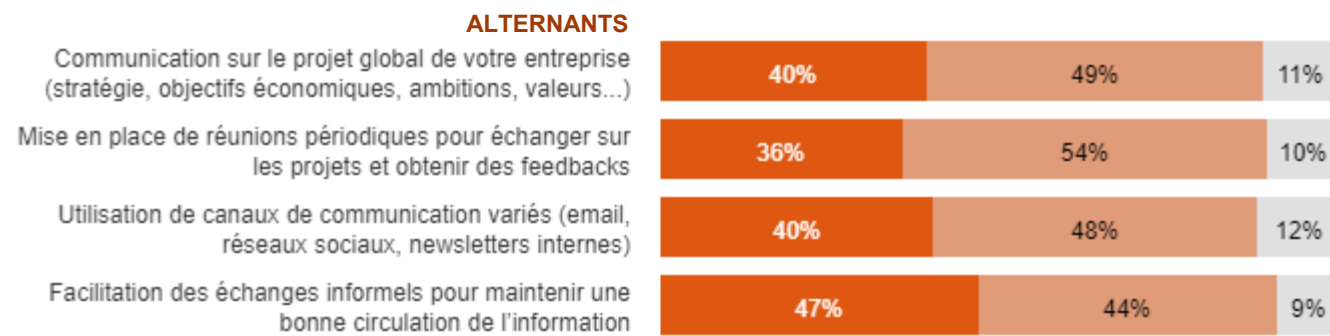


« Il y a un manque de communication. Nous avons toujours les informations en dernière minute »

Vision des salariés et alternants sur l'impact de ce type d'actions sur leur fidélisation



● Impact élevé ● Impact modéré ● Impact bas



● Impact élevé ● Impact modéré ● Impact bas

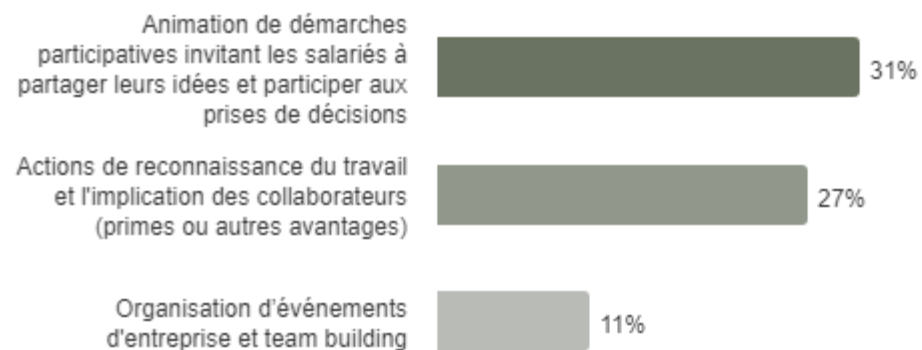


La circulation de l'information, la communication sur le projet de la structure et les feedbacks sont des facteurs de motivation pour les salariés

Ils sont également en attente de davantage de reconnaissance

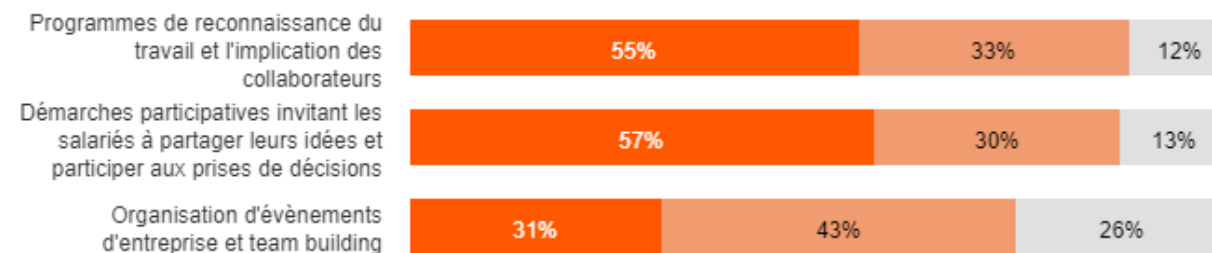
Actions mises en place par les structures en matière de reconnaissance

Sur la reconnaissance des salariés



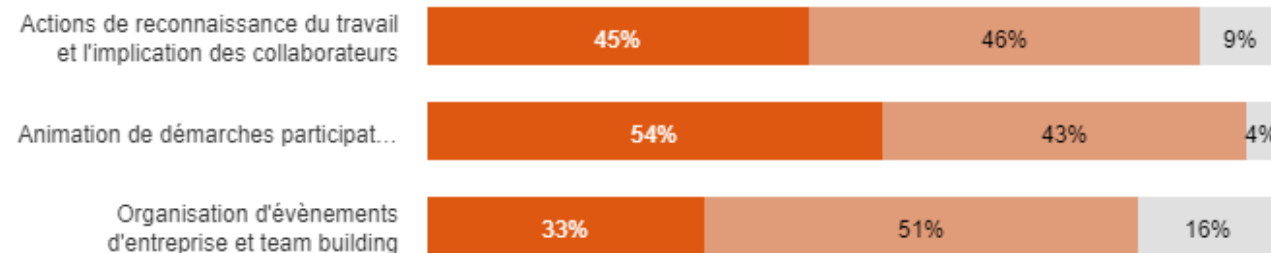
Vision des salariés et alternants sur l'impact de ce type d'actions sur leur fidélisation

SALARIÉS



● Impact élevé ● Impact modéré ● Impact bas

ALTERNANTS



● Impact élevé ● Impact modéré ● Impact bas



Les démarches participatives, l'implication dans les prises de décision sont un élément fort de cette reconnaissance pour les salariés

En synthèse sur les pratiques RH en lien avec la marque employeur

- Au global, les pratiques RH présentent une grande diversité entre petites et grandes structures. Ces dernières sont logiquement en avance et beaucoup plus structurées dans leurs process de communication, de recrutement, d'intégration et de fidélisation.
- Les TPE et notamment les toutes petites structures associatives, très majoritaires dans la branche, **favorisent le relationnel et les pratiques informelles**. Le fait qu'une grande part d'employeurs ne se prononcent sur l'efficacité ou non de leurs process RH illustre un manque de professionnalisation qui s'explique par le manque de ressources à consacrer à la gestion des ressources humaines.
- Néanmoins, de bonnes pratiques sont identifiées dans des structures de toutes tailles.
- Globalement, les mesures prises sont en phase avec les attentes des salariés qui en souhaiteraient un développement plus important.



Top 5 des mesures privilégiées par les salariés

- Horaires aménagés, flexibles
- Congés flexibles ou supérieurs à la moyenne
- Démarches participatives leur permettant de partager leurs idées
- Programmes de reconnaissance du travail et l'implication des collaborateurs
- Progression des rémunérations

- Les pratiques de management sont celles pour lesquelles les salariés ont le plus d'attente





11.4

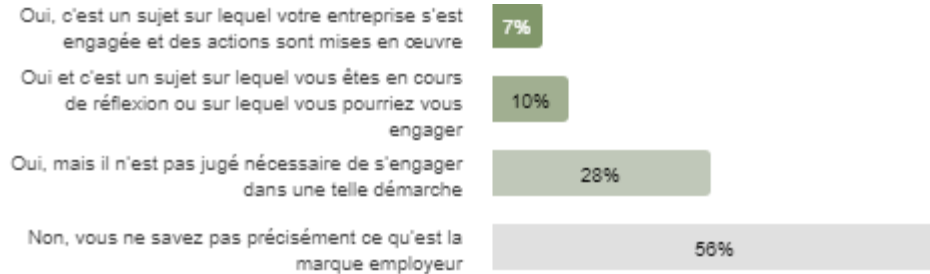
La place de la marque employeur dans les entreprises

La marque employeur est un sujet très peu connu et développé dans la branche

En lien avec l'insuffisance de professionnalisation des RH dans de nombreuses structures de la branche, la majorité des employeurs n'est pas familière avec la marque employeur

56% des structures interrogées indiquent ne pas savoir ce qu'est la marque employeur, un pourcentage particulièrement haut qui reflète sans doute le fait qu'une partie importante des structures de la branche, de toute petite taille et largement dirigée par des bénévoles ne disposent pas de compétences en termes de ressources humaines,

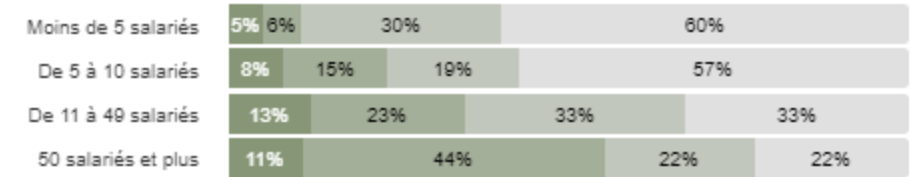
Etes-vous familier avec le terme de marque employeur ?



La marque employeur est un sujet actuellement davantage considéré pour les plus grandes structures et plus spécialement celles du secteur marchand

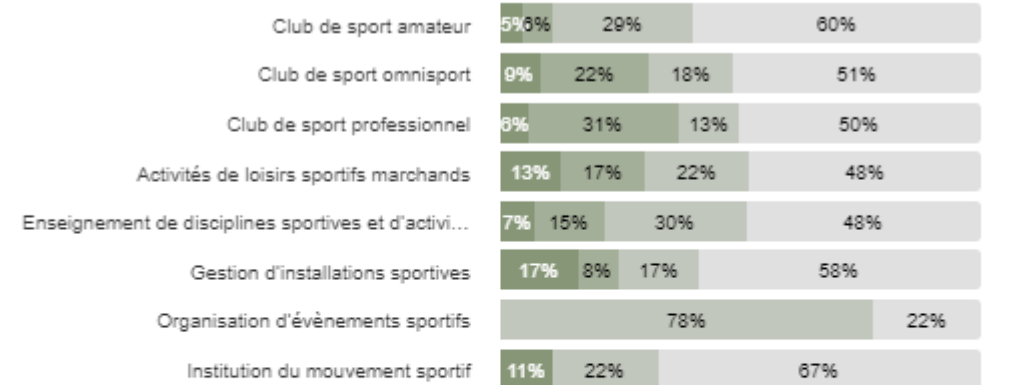
Seuls 7% des employeurs interrogés se sont engagés dans des actions de marque employeur, et 10 autres pourcents s'y intéressent. Il s'agit majoritairement de structures de taille importante à l'échelle de la branche et/ou exerçants des activités du secteur marchand.

Etes-vous familier avec le terme de marque employeur, selon le nombre de salariés ?



- Oui, c'est un sujet sur lequel votre entreprise s'est engagée et des actions sont mises en œuvre
- Oui et c'est un sujet sur lequel vous êtes en cours de réflexion ou sur lequel vous pourriez vous engager
- Oui, mais il n'est pas jugé nécessaire de s'engager dans une telle démarche
- Non, vous ne savez pas précisément ce qu'est la marque employeur

Etes-vous familier avec le terme de marque employeur, selon l'activité principale ?



- Oui, c'est un sujet sur lequel votre entreprise s'est engagée et des actions sont mises en œuvre
- Oui et c'est un sujet sur lequel vous êtes en cours de réflexion ou sur lequel vous pourriez vous engager
- Oui, mais il n'est pas jugé nécessaire de s'engager dans une telle démarche
- Non, vous ne savez pas précisément ce qu'est la marque employeur

La marque employeur déclinée par les quelques structures ayant mené des actions reste un sujet interne et à budget limité

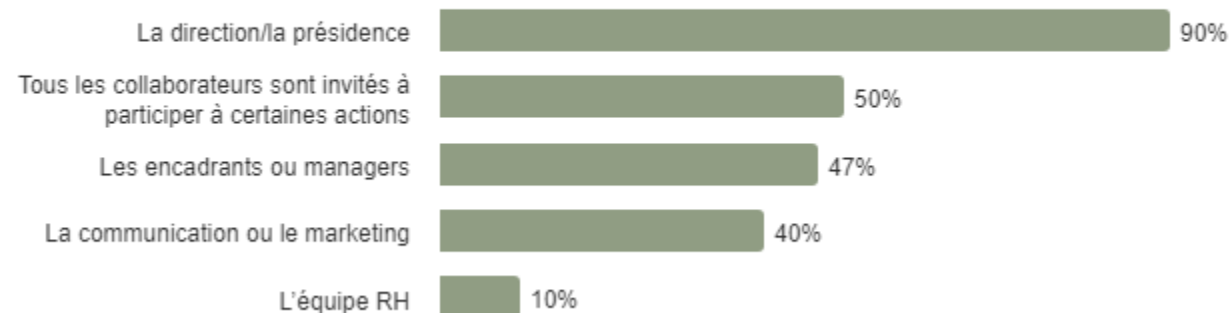
Seule une trentaine des employeurs ayant répondu à l'enquête se sont engagés dans des actions marque employeur.

Pour la majorité d'entre elles, ce sujet est porté par la direction et très rarement par l'équipe RH, même dans les grandes structures. Un quart d'entre eux ont été accompagnés par un conseil extérieur et il est notable que les collaborateurs soient associés à la démarche.

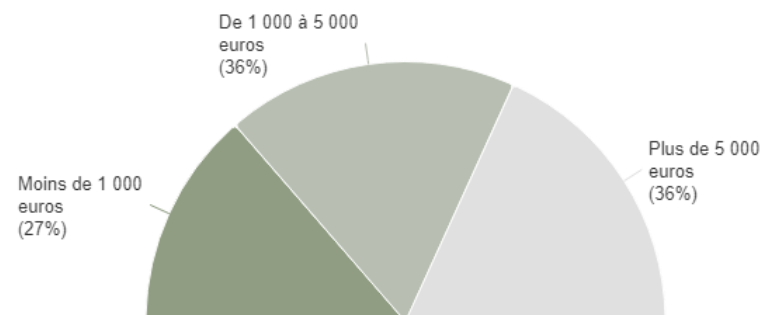
26% Des structures ont fait appel à un conseil externe pour mener des actions marque employeur

38% Des structures d'entre elles y consacrent un budget

Quels sont les acteurs de la structure impliqués dans les actions de marque employeur ?



Quel est le montant de ce budget ?



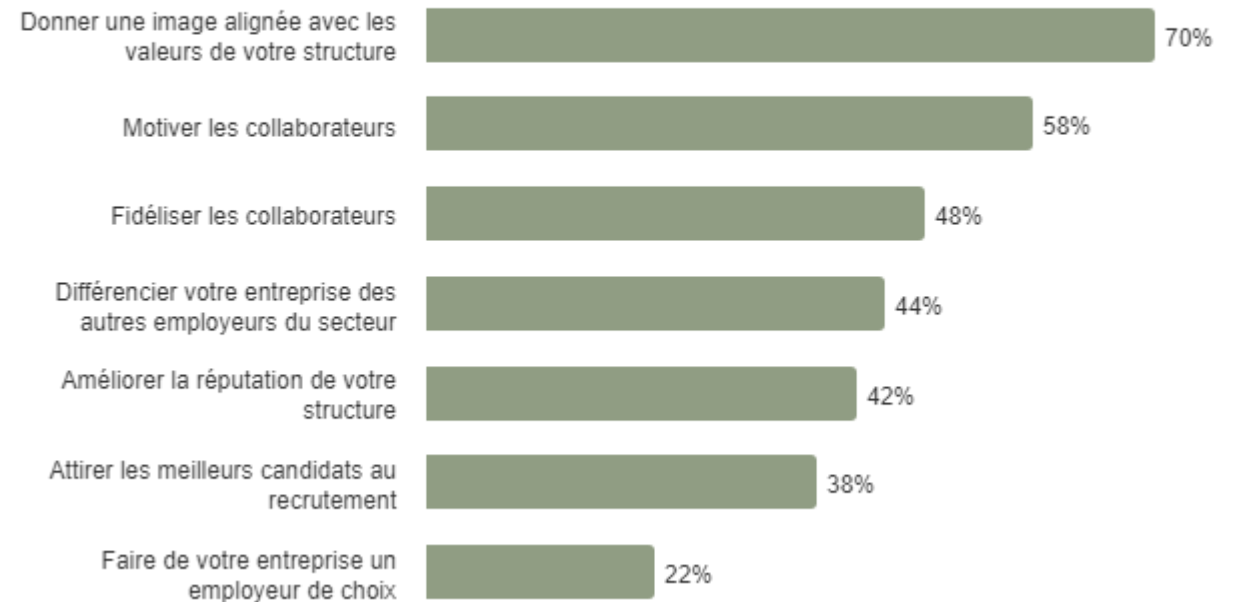
Objectifs de la marque employeur pour les structures engagées ou intéressées

Principaux objectifs de la marque employeur : communication et fidélisation

Qu'elles aient ou non engagées encore des actions, les structures intéressées par le sujet ont comme objectif principal le partage des valeurs mais également la fidélisation et le maintien de l'engagement de leurs salariés.

L'attractivité de candidats est également présente dans les objectifs poursuivis, mais au 2nd plan.

Quel(s) sont les objectifs que votre structure souhaite ou souhaiterait poursuivre grâce à des actions de marque employeur ?



Exemple d'une stratégie marque employeur d'une grande entreprise de la branche



Objectifs principaux

- Valoriser l'image de ses métiers, souvent méconnus ou sujets à des préjugés
- Attirer et recruter des talents face à une pénurie critique dans le secteur
- Fidéliser ses collaborateurs et réduire le turnover, particulièrement dans les régions où la concurrence est forte
 - Renforcer la visibilité de la marque Entreprise auprès du grand public et des candidats potentiels
 - Intégrer des objectifs environnementaux et sociétaux à sa mission d'entreprise

DÉMARCHE ET ACTIONS MISES EN PLACE

Formation interne et développement des compétences

- Création de son propre organisme de formation,
- Offre d'un **package complet** (formation, financement, emploi garanti) pour attirer les candidats.
- Développement de la **formation continue** pour diversifier les compétences des collaborateurs existants
- Détection et accompagnement des talents vers des postes de manager de proximité, coordinateur ou directeur.

Communication et valorisation des métiers

- Mise en avant de **témoignages de collaborateurs** pour valoriser la richesse du métier (apprentissage du sport, mission d'intérêt public, diversité des activités)
- Communication sur le **partenariat avec des associations caritatives** pour l'apprentissage gratuit du sport, soulignant la dimension sociale .
- Changement de stratégie de marque pour faire rayonner davantage la marque de l'entreprise

Stratégie de recrutement ciblée

- Déplacement du ciblage de recrutement du post-bac vers les **collèges**
- Développement de **partenariats locaux** avec les clubs résidents et interventions des directeurs d'établissement dans les collèges
- Développement du **maillage territorial**

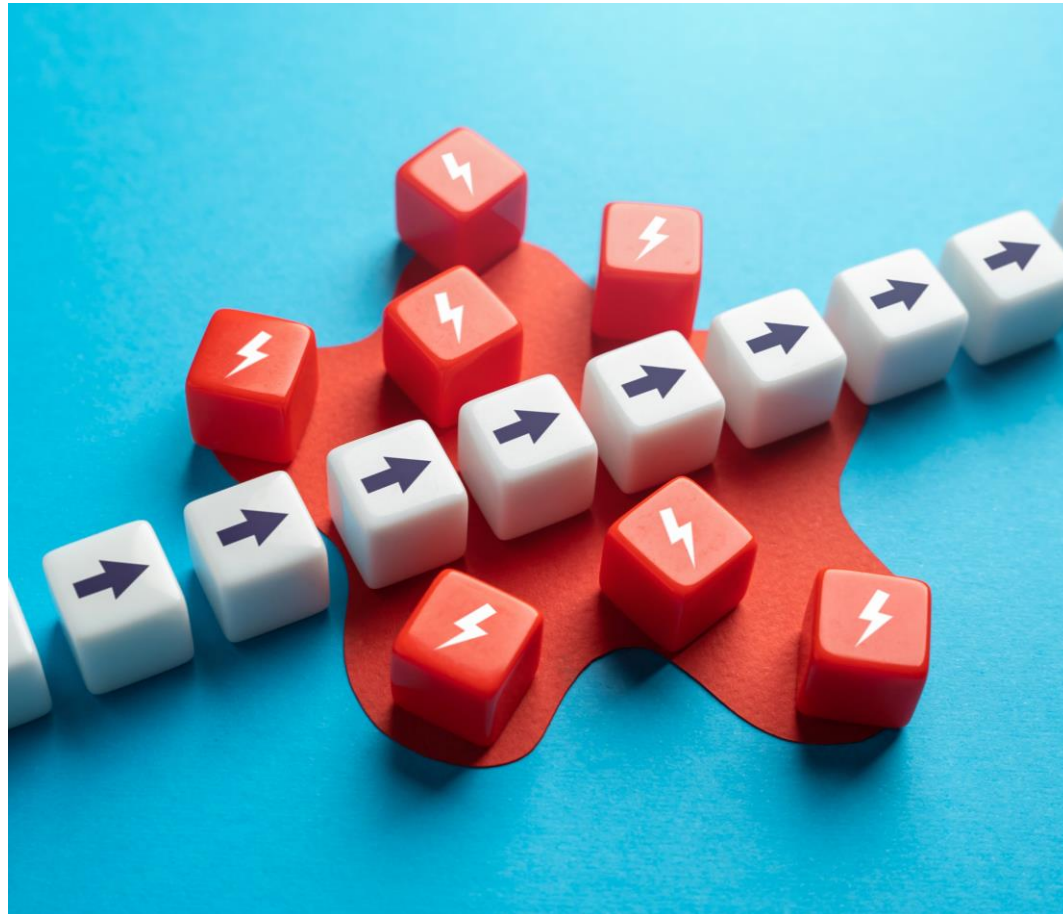
Engagement sociétal

- Transformation en **société à mission en 2024**, s'imposant des objectifs environnementaux et sociétaux
- Travail sur la notion de **sens** (apprentissage aux enfants du Secours populaire, réduction de l'impact environnemental)

Fidélisation et conditions de travail

- Mise en avant des **avantages du salariat** (sécurité, formation continue, évolution professionnelle, mutuelle, prévoyance) face à la concurrence des auto-entrepreneurs.
- Réalisation d'évaluations **Great Place to Work** tous les deux ans pour identifier les problèmes par établissement et mettre en place des plans d'action ciblés.
- Recherche d'un **équilibre entre les demandes clients** (ouverture 6h-23h, 7j/7) et les **contraintes des salariés** (travail en soirée et week-end), avec une attention particulière aux plannings .

Les freins au développement de la marque employeur



3 freins majeurs dans la branche

- Une faible sensibilisation ou conviction sur le concept et son intérêt pragmatique en réponse aux enjeux des structures
- Le manque d'expertise et de structuration RH, limitant la mise en place de stratégie et d'action même lorsque l'intérêt est avéré
- Des contraintes financières qui peuvent limiter la mise en place de certaines actions

6

SYNTHESE DES ENSEIGNEMENTS DE L'ETUDE

Visibilité et réputation de la branche



Forces

Une bonne image de la branche sur laquelle capitaliser

- Une branche qui bénéficie d'une image forte, portée par des valeurs reconnues largement et confirmées et plébiscitée par ses salariés, sur laquelle la marque employeur de la branche peut capitaliser
- Une branche qui bénéficie d'un fort attachement de ses salariés
- Une reconnaissance des structures au niveau local, portée par leur rayonnement auprès de leurs adhérents.



Faiblesses

- Pour la branche, une visibilité moindre :
 - de la diversité des métiers qui pourrait être développée, tant dans les métiers de l'encadrement sportif (par ex : rendre mieux compte des diversités des disciplines, des types d'exercices, ... que pour les métiers de développement ou support
 - Des possibilités de parcours et d'évolution au sein de la branche
- des structures et limitée localement : très peu de structure ont une communication « employeur » se contentant le plus souvent de communiquer sur leurs activités. L'importance du réseau formation/local est une force, mais présente des limites qui pourraient pourtant être dépassés facilement.



Attractivité employeur de la branche



Forces

- Diversité des métiers, des structures employeuses, des environnements de travail
- Des emplois qui bénéficient de l'image positive de la branche et de ses valeurs, porteuses de sens pour les candidats à l'emploi qui y sont de plus en plus sensibles
- Des opportunités d'emplois sur l'ensemble du territoire



Faiblesses

- Des contraintes propres aux spécificités de la branche et de ses structures en termes de conditions d'emplois et de travail de taille et modèles économiques, sur lesquelles les leviers d'amélioration restent complexes à mettre en œuvre notamment dans un contexte de faible professionnalisation des RH
- Une disparité des situations entre grandes et très petites entreprises en termes d'attractivité



Les enseignements à retenir

Pratiques RH des entreprises

[recrutement ; intégration ; fidélisation ; management]



Forces

- Une volonté ressentie par les salariés de répondre aux attentes à leurs attentes
- Un appui spécifique et efficace sur le réseau professionnel et de formation
- Des exemples d'actions menées par des structures même de petite taille, qui peuvent servir d'inspiration.



Faiblesses

- Un manque de professionnalisation et de moyens sur les RH qui s'explique notamment par la taille des structures et l'organisation de la gouvernance
- Une prise en compte partielle de l'impact que peuvent avoir les pratiques RH sur la capacité à attirer et à retenir les salariés (hors la rémunération et les conditions de travail)
- Un enjeu notamment sur le développement de pratiques managériales plus participatives et en adéquation avec les attentes des salariés



Les enseignements à retenir

Place de la marque employeur dans les stratégies des structures



Forces

Quelques structures ayant entamé des démarches structurées

Des atouts importants à valoriser en termes d'attractivité et d'engagement



Faiblesses

- Une sensibilisation et une conviction très limitée, qui explique le faible nombre d'e structures ayant entamé des démarches sur ce sujet
- Un manque de ressources humaines en général qui limite la mise en œuvre de stratégie élargie dans le domaine





III.

Préconisations

2 principaux enjeux pour la branche du sport

1

Améliorer la visibilité de la
branche en tant qu'employeur

2

Renforcer la
professionnalisation des RH
dans les structures de la
branche

Enjeu 1 - Améliorer la visibilité de branche en tant qu'employeur

Rappel du constat

- De nombreux sites présentant les « métiers du sport » existent mais beaucoup se focalisent le plus souvent sur les métiers de l'encadrement sportif
- Différentes organisations communiquent mais absence d'une vitrine commune
- La communication porte essentiellement sur les métiers mais la diversité et la richesse des réalités de la branche ne transparait que très faiblement et limite la projection dans le secteur.
- Hors des publics déjà sensibilisés, des réseaux sportifs et locaux, la connaissance de la branche en tant qu'employeur reste limitée

Objectif

Positionner davantage la branche en tant qu'employeur potentiel, élargir sa visibilité et sa compréhension auprès d'un public plus large afin de développer son attractivité



Actions proposées

1.1

Créer un site « vitrine » dédié à la promotion de la branche « employeur »

1.2

Compléter les supports et contenus de promotion de la diversité des métiers et des contextes et parcours professionnels

1.3

Mettre en place un plan de communication multicanal permettant un relai régulier sur la mise en place de ces informations et contenus



Les objectifs

- Donner une visibilité d'ensemble de la diversité de l'écosystème de la branche, de ses structures, de ses métiers et des parcours du secteur.
- Renforcer l'attractivité auprès de publics divers : jeunes, professionnels, personnes en reconversion et des partenaires emploi-formation.
- Fédérer les structures autour d'une image commune valorisant les valeurs, engagements et savoir-faire de la branche.
- Faciliter l'accès à l'information sur les métiers, les formations et les débouchés.
- Positionner la branche comme référence sur les sujets emploi-compétences et porteuse d'innovation sociale.



Actions à mener

- Cette vitrine pourra avoir son contenu propre, mais également faire le lien vers d'autres sites et informations déjà consolidées par ailleurs afin de ne pas faire doublon et de limiter les besoins de mise à jour. Il s'agira de porter un message commun et centré sur les différentes composantes et les spécificités de la branche en termes de marque employeur.
- Y intégrer :
 - des informations factuelles et une argumentation mettant en valeur les multiples facettes de la branche, de ses structures, des conditions d'exercices (voir ci-après les points clés qui pourront être repris)
 - Des témoignages, des vidéos métiers illustrant la diversité de la branche et des parcours possibles (voir action 1.2)
- Reprendre des messages et chiffres clés de l'étude marque employeur : par exemple sur l'attachement des salariés, alternants au secteur, les facteurs plébiscités à l'échelle de la branche ou de ses structures
- Envisager d'y inclure un outil de diffusion des offres d'emplois ou de stages (outil recherché par les répondants à l'enquête)

Public cible

- Salariés
- Jeunes
- Parents
- Acteurs de l'orientation et de l'accompagnement à l'emploi

Acteurs impliqués

- Branche
- Afdas

Quelques points ou messages clés pour la vitrine de la branche



Présentation de l'écosystème du sport

Montrer la diversité des structures (associatif, professionnel, privé), des activités, des organisation territoriales fédérations,.

L'objectif serait de dessiner un "kaléidoscope" de toutes les organisations et paramètres possibles dans le sport .

La possibilité pour tous de faire carrière dans le sport

Présenter l'ensemble des métiers et pas uniquement les plus emblématiques : intégrer une cartographie des métiers et/ou faire le lien vers d'autres sites (cf. état des lieux)

Communiquer sur la mobilité et l'évolution de carrière au sein de la branche et pas seulement au sein de ses structures : Le site pourrait servir de "passerelle" pour montrer les parcours possibles au sein du secteur, du bénévolat à des postes plus professionnels, de l'encadrement sportif vers d'autres métiers, et encourager à rester dans la branche même en cas de changement de structure

Les différentes facettes de l'emploi dans le sport

Construire un argumentaire employeur clair et valorisant, en montrant que le sport offre des emplois variés et porteurs de sens auprès des différents types d'employeurs.

Mettre en lumière la pluriété des contextes professionnels et valoriser toutes les facettes du secteur, par exemple en veillant à une représentation de tous les sports, même les moins médiatisés, les métiers et emplois de 'back-office', des différentes tailles de structures

Dans une démarche de valorisation des métiers, la présentation pourra intégrer une approche honnête et équilibrée des conditions de travail. Les contraintes potentielles (horaires atypiques, saisonnalité, polyvalence, ...) devront être présentées de manière objective, sans les masquer, mais en les relativisant et en montrant comment elles s'inscrivent dans un contexte professionnel spécifique, porteur de sens, et que la branche et ses structures mettent en place des actions pour y répondre (afin de renforcer la crédibilité et l'attractivité des métiers du sport.

La CCN du Sport et l'action des partenaires sociaux

Comme le font d'autres branches, une présentation du rôle des partenaires sociaux, de l'action paritaires et ainsi renforcer la crédibilité et la transparence de la branche en tant qu'employeur structuré et montrer la dynamique sociale du secteur

Compléter les supports et contenus de promotion de la diversité des métiers et des contextes et parcours professionnels

Niveau de priorité



Les objectifs

- Disposer d'outils permettant de communiquer sur la diversité des métiers, des parcours et des contextes professionnels au sein de la branche
- Améliorer la visibilité de cette diversité pour augmenter l'attractivité de la branche et de ses structures et élargir les viviers possibles de recrutement

Faisabilité:



Actions à mener

- Définir les métiers, profils, parcours à illustrer par les nouveaux contenus
- Créer des témoignages et des vidéos professionnelles : Identifier les profils à interviewer et réaliser les interviews et vidéos à l'appui de discours reflétant leur expérience et leur vécu (leur parcours, leur cadre de travail, les conditions d'exercice, etc.)
- Intégrer les nouveaux supports au site « Vitrine » du secteur
- Prévoir la possibilité pour les structures d'utiliser ces contenus pour leur propre communication



Intégrer des témoignages qui permettent de représenter les métiers transverses et de support aux activités



Prendre en compte des parcours variés. Par ex : une carrière entière dans la branche vs une reconversion ou une découverte après des années dans un autre secteur



Aller à l'encontre des préjugés, par exemple en faisant s'exprimer des salariés n'étant pas sportifs eux-mêmes mais qui valoriseront d'autres atouts de la branche (convivialité, proximité, rôle éducatif et social, ...)



Illustrer les différents types de structures, par ex. en choisissant des profils exerçant le même métier, mais dans des structures de taille ou d'activités différentes



Public cible

- Candidats et futurs candidats potentiels : jeunes, salariés en recherche de mobilité, demandeurs d'emploi, ...
- Parents
- Acteurs de l'orientation et de l'accompagnement à l'emploi



Acteurs impliqués

- Branche
- Afdas

Fiche Action 1.3

Mettre en place un plan de communication multicanal permettant un relai régulier sur la mise en place de ces informations et contenus

Niveau de priorité

■ ■ □

Faisabilité:

○ ○ ○ ○


-- - + ++

Les objectifs

- Faire connaître et vivre ces contenus pour les faire découvrir lors de leur production
- Eviter l'effet de retombée après une première communication et investir dans le temps sur leur usage

Actions à mener

- Lancer une campagne de communication pour mieux faire connaître le secteur et également annoncer les nouveaux contenus de promotion de la branche et de ses métiers.
- Prévoir une diffusion multicanale afin de toucher différents types de publics en adaptant les messages et le vocabulaire et fournir ainsi un kit de communication
 - les structures : pour qu'elles puissent utiliser ces outils,
 - les relais auprès des cibles finales : jeunes en orientation ou en formation, salariés ou demandeurs d'emplois qui pourraient ainsi mieux identifier la branche comme employeur potentiel : réseaux sociaux professionnels ou non, newsletters de la branche), en mettant en avant les témoignages et les nouvelles fonctionnalités
- Prévoir un relai dans le temps de cette communication afin qu'elle ne soit pas limitée au temps de la création des outils mais puisse être relayée régulièrement (une ou deux fois par an par exemple)

 Public cible

- Candidats et futurs candidats potentiels : jeunes, salariés en recherche de mobilité, demandeurs d'emplois, ...
- Parents
- Acteurs de l'orientation et de l'accompagnement à l'emploi

 Acteurs impliqués

- Branche
- Afdas



Les relais potentiels à viser dans ce plan de communication

- Organismes de formation et d'orientation : lycées, CFA, écoles, Universités, CIO, Académies, Campus des Métiers et qualifications (CMQ)etc...
- Acteurs de l'emploi et de l'insertion : France Travail, missions locales, réseaux associatifs territoriaux
- Mouvements sportifs : Fédérations, comités territoriaux, ...
- Collectivités territoriales et services de l'état dans les régions
- Salons des métiers, de l'Etudiant, de l'emploi ...

Enjeu 2 – Renforcer la professionnalisation des RH dans les structures de la branche

Rappel du constat

- Un manque de professionnalisation et de moyens sur les RH qui s'explique notamment par la taille des structures et l'organisation de la gouvernance
- Une prise en compte partielle de l'impact que peuvent avoir les pratiques RH sur la capacité à attirer et à retenir les salariés (hors la rémunération et les conditions de travail)
- Un enjeu notamment sur le développement de pratiques managériales plus participatives et en adéquation avec les attentes des salariés
- Le lien entre les enjeux d'attractivité et de fidélisation et le levier offert par les outils de la marque employeur n'est que très faiblement perçu. Le sujet reste considéré comme un levier réservé aux grandes entreprises, au secteur privé...



Objectif

Sensibiliser sur l'impact des pratiques RH sur la capacité à attirer, recruter et fidéliser les salariés
Encourager et faciliter le recours à la formation dans ce domaine
Proposer des outils simples prêts à l'emploi ou sources d'inspiration pour faciliter l'action des structures de toutes tailles



Actions proposées

En préalable : Communiquer largement sur les résultats de l'étude et développer l'appropriation de l'impact des pratiques RH sur l'attractivité de profils et sur la fidélisation et l'engagement des salariés

2.1

Développer des modules courts sous forme de vidéo de sensibilisation à la marque employeur et à ses enjeux RH

2.2

Créer (ou décliner) un autodiagnostic marque employeur à destination des employeurs de la branche pour évaluer leurs pratiques

2.3

Elaborer (ou adapter) un kit opérationnel de mise en œuvre de la marque employeur (Exemple: « la marque employeur, pas à pas »)

2.4

Favoriser le recours à des formations RH pour les dirigeants de structures

2.5

Encourager au recours de la prestation conseil en ressources humaines

Développer des modules courts sous forme de vidéo de sensibilisation à la marque employeur et à ses enjeux RH

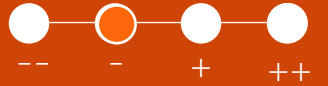
Niveau de priorité



Les objectifs

- Elargir la connaissance de ce concept et son intérêt potentiel pour toutes structures de la branche
- Le rendre concret en déclinant les sujets directement liés aux pratiques RH et les effets

Faisabilité:



Actions à mener

- Créer différents contenus de sensibilisation qui fassent le lien entre les problématiques des structures du sport pour qu'elles en saisissent l'opportunité pour leurs propres problématiques
- Les mettre en ligne sur les différents sites relais de la branche (organisations professionnelles, AFDAS, Plateforme LMS des Jeux 2024) et les faire connaître (voir types de contenus possibles ci-après)

Module Marque employeur

les messages clés à passer aux structures du sport sur la marque employeur

- La marque employeur n'est pas réservée aux grandes entreprises ni au secteur lucratif : elle concerne aussi les petites structures et associations du sport, même avec peu de salariés.
- Même une petite structure a une image d'employeur (bouche-à-oreille, réseaux sociaux, réputation locale) qui influence son attractivité et sa capacité à recruter et fidéliser.
- Une marque employeur claire aide à mieux recruter des profils alignés avec ses valeurs, à réduire le turnover et à sécuriser les équipes dans un contexte de tension sur certains métiers.
- Elle repose sur des pratiques RH concrètes : fiches de poste, entretiens individuels, reconnaissance, accompagnement, gestion des compétences, qualité de vie au travail.
- Elle permet de mieux gérer les spécificités du sport : horaires atypiques, saisonnalité, polyvalence, petites équipes, forte implication des bénévoles.
- Même sans budget important, une structure peut raconter son histoire, ses parcours et ses valeurs (site, réseaux sociaux, partenaires) pour renforcer sa crédibilité auprès des candidats.

Sujets RH de sensibilisation à prioriser pour de courts modules

Soigner son processus de recrutement

Pour attirer des candidats de qualité et de se différencier dans un marché du travail compétitif

La diversité dans le recrutement

Pour bénéficier de perspectives variées et optimiser la performance et la nouveauté au sein de l'entreprise

L'importance de bien intégrer un nouveau salarié dans l'entreprise

Pour assurer une adaptation rapide et efficace, favoriser la productivité et la fidélisation

Les évolutions et les mobilités dans les petites structures

Quelles possibilités et comment les mettre en place

L'équilibre vie professionnelle et vie personnelle : facteur d'attractivité et de fidélisation

Son importance et comment le favoriser dans les structures du sport

Le dialogue, la communication

Leurs effets sur la motivation et la fidélisation des salariés

L'engagement social et environnemental dans les petites structures du sport

Pour renforcer sa réputation et sa durabilité

Le management de la diversité des âges, des profils...

Pour capitaliser sur les différentes expériences et compétences

Public cible

- Structures de la branche

Acteurs impliqués

- Branche
- Afdas



Les messages clés à passer aux structures du sport sur la marque employeur

- La marque employeur n'est pas réservée aux grandes entreprises ni au secteur lucratif : elle concerne aussi les petites structures et associations du sport, même avec peu de salariés.
- Même une petite structure a une image d'employeur (bouche-à-oreille, réseaux sociaux, réputation locale) qui influence son attractivité et sa capacité à recruter et fidéliser.
- Une marque employeur claire aide à mieux recruter des profils alignés avec ses valeurs, à réduire le turnover et à sécuriser les équipes dans un contexte de tension sur certains métiers.
- Elle repose sur des pratiques RH concrètes : fiches de poste, entretiens individuels, reconnaissance, accompagnement, gestion des compétences, qualité de vie au travail.
- Elle permet de mieux gérer les spécificités du sport : horaires atypiques, saisonnalité, polyvalence, petites équipes, forte implication des bénévoles.
- Même sans budget important, une structure peut raconter son histoire, ses parcours et ses valeurs (site, réseaux sociaux, partenaires) pour renforcer sa crédibilité auprès des candidats.



Soigner son processus de recrutement

Pour attirer des candidats de qualité et de se différencier dans un marché du travail compétitif



La diversité dans le recrutement

Pour bénéficier de perspectives variées et optimiser la performance et la nouveauté au sein de l'entreprise



L'importance de bien intégrer un nouveau salarié dans l'entreprise

Pour assurer une adaptation rapide et efficace, favorisant la productivité et la fidélisation



Les évolutions et les mobilités dans les petites structures

Quelles possibilités et comment les mettre en place



L'équilibre vie professionnelle et vie personnelle : facteur d'attractivité et de fidélisation

Son importance et comment le favoriser dans les structures du sport



Le dialogue, la communication

Leurs effets sur la motivation et la fidélisation des salariés



L'engagement social et environnemental dans les petites structures du sport

Pour renforcer sa réputation et sa durabilité



Le management de la diversité des âges, des profils,..

Pour capitaliser sur les différentes expériences et compétences

Créer (ou décliner) un autodiagnostic marque employeur à destination des employeurs de la branche pour évaluer leurs pratiques

Niveau de priorité



Les objectifs

- Faciliter la prise de conscience des enjeux de la Marque Employeur par une évaluation objective des pratiques actuelles
- Aider à la définition de priorités d'actions et faire des recommandations concrètes et personnalisées

Faisabilité:



Actions à mener

- Elaborer un cahier des charges pour un outil accessible en ligne via le site de l'AFDAS et/ou de la branche, comportant les objectifs de l'autodiagnostic et le contenu attendu de l'autodiagnostic (pratiques réalisées concernant la communication, l'attractivité et la fidélisation, acteurs et professionnels associés, etc.)
 - Cet autodiagnostic pourrait permettre d'obtenir la visualisation des points forts et des axes de progression de l'entreprise
 - Il pourrait pointer vers des outils mis en place (kit Marque employeur) ; les possibilités d'accès à du conseil ou de la formation
- Communiquer sur le lancement de l'autodiagnostic
- Prévoir une évaluation et une amélioration de l'outil



Un tel outil a été recommandé à d'autres branches car les enjeux d'attractivité, de fidélisation et d'engagement sont transverses, au-delà des spécificités de chaque branche.

Une mutualisation nous semble possible grâce à un tronc commun de questionnement qui pourrait ensuite pointer des outils plus personnalisés le cas échéant.

L'outil doit être également conçu en prenant en compte les outils déjà proposés par l'AFDAS et notamment son auto-diagnostic RH ou RSE via la plateforme « Recrutez Autrement » qui couvre en partie les enjeux d'attractivité et de fidélisation



Public cible

- Structures de la branche



Acteurs impliqués

- Branche
- Afdas

Elaborer (ou adapter) un kit opérationnel de mise en œuvre de la marque employeur (Exemple: « la marque employeur, pas à pas »)

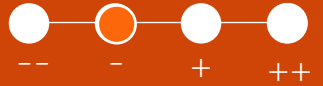
Niveau de priorité



Les objectifs

- Fournir un guide pratique et accessible et complet destiné aux structures, pour les accompagner dans chaque étape de la mise en œuvre d'une stratégie de Marque Employeur, du diagnostic à l'évaluation des résultats au travers de fiches pratiques.
- Aider les entreprises à construire une approche progressive et structurée de la Marque Employeur, en leur proposant des étapes clairement définies (analyse, planification, mise en œuvre, suivi).

Faisabilité:



Actions à mener

- **Définir les objectifs et le format du kit opérationnel** : s'appuyer sur les éléments issus de la démarche afin d'identifier ou prioriser les besoins des structures. Privilégier un format numérique téléchargeable et inclure des outils interactifs
- **Élaborer le contenu du kit** : Il pourra comprendre : des fiches conseil ; des modèles ou trames d'outils prêt à l'emploi, des liens vers des outils existants ou des possibilités de conseil (cf. page suivante) . Il pourra également faire le lien vers des fiches ou existants déjà mis en place par certaines organisations.
- **Communiquer et promouvoir le kit auprès des entreprises** : Lancer une campagne de communication (emailing, newsletters, réseaux sociaux professionnels) pour informer les entreprises de la disponibilité du kit.
- **Suivre et actualiser le kit**



Comme pour l'autodiagnostic, un tel outil a été recommandé à d'autres branches car les enjeux d'attractivité, de fidélisation et d'engagement sont transverses, au-delà des spécificités de chaque branche.

Une mutualisation nous semble possible grâce à un tronc commun de questionnement qui pourrait ensuite pointer des outils plus personnalisés le cas échéant.

Public cible

- Structures de la branche

Acteurs impliqués

- Branche
- Afdas

Exemple de contenu possible du kit

1. **Comprendre la Marque Employeur dans une structure sportive**
 - Définition : Qu'est-ce que la Marque Employeur ? Pourquoi est-elle importante aujourd'hui ?
 - Enjeux : Les bénéfices d'une stratégie de Marque Employeur.
 - Tendances actuelles : Évolution des attentes des talents, importance de la transparence, rôle de la RSE.
2. **Présentation de l'Autodiagnostic de Marque Employeur** (comment l'utiliser, comment interpréter les résultats)
3. **Comprendre la Marque Employeur dans une structure sportive**
 - Les acteurs à associer pour l'élaboration de la stratégie
 - Définir un plan d'action et les modalités de mise en œuvre
 - Appui extérieur à mobiliser si besoin
4. **Faire vivre la Marque Employeur en communication (interne et externe)**
 - Plan de communication interne : Fiches pratiques pour promouvoir la Marque Employeur auprès des salariés.
 - Plan de communication externe : Stratégies pour attirer les talents via les réseaux sociaux, le site carrière, les relations avec les écoles...
 - Exemples de campagnes : Modèles de campagnes de recrutement ou de communication RH réussies.
 - Fiches de création de contenu : Conseils pour aligner les contenus visuels et éditoriaux (vidéos, témoignages d'employés, offres d'emploi).

5. Attractivité des talents

- Améliorer l'expérience candidat : Check-list pour optimiser le processus de recrutement, de la rédaction des annonces aux entretiens.
- Construire une offre employeur attractive : Fiches pour rendre l'offre plus attrayante en fonction des besoins et attentes des candidats et notamment des nouvelles générations
- Évaluation de la marque perçue : Outils pour recueillir des retours sur l'image perçue par les candidats et les collaborateurs.

6. Intégration, fidélisation et engagement des salariés

- Plan d'intégration des nouveaux collaborateurs : (exemple:)développer le mentorat
- Stratégies de fidélisation : Conseils pour renforcer l'engagement des salariés
- Outils de suivi de l'engagement : Modèles d'enquêtes internes pour mesurer la satisfaction et l'engagement des collaborateurs.

7. Relier Marque Employeur et RSE

- Intégrer la RSE dans la Marque Employeur : Fiches pour aligner les engagements RSE de l'entreprise avec la stratégie de Marque Employeur (exemples, mesure d'impact, etc.)

8. Suivi et évaluation des résultats

- Indicateurs clés de la Marque Employeur (taux de turnover, satisfaction des collaborateurs, taux d'acceptation des offres, etc.).
- Outils de mesure d'impact : Enquêtes, feedbacks, etc.
- Rapports de progression.

9. Accompagnement et ressources supplémentaires



Les objectifs

- Poursuivre les actions pour développer la professionnalisation en matière de RH des dirigeants de structures comme facteur primordial de la capacité d'attractivité et de fidélisation dans les structures



Actions à mener

- Réaliser l'inventaire des formations existantes et déjà disponibles (AFDAS, COSMOS, Fédérations, ...prestataires externes)
- **S'assurer de leur pertinence** par rapport aux contextes des structures de la branche
 - **les faire connaître ou en faciliter l'accès** : intégrer cette action à l'adaptation actuellement à l'étude de la plateforme des JO 2024
 - **communiquer sur leur existence et leur apport**



Sujets des formations

L'objectif de l'inventaire sera de s'assurer que les sujets existants vont au-delà des enjeux réglementaires et administratifs de gestion des RH et de s'assurer que les thématiques comprennent effectivement les sujets liés au recrutement, intégration, management, et leviers possibles de fidélisation



Public cible

- Structures de la branche



Acteurs impliqués

- Branche
- Afdas