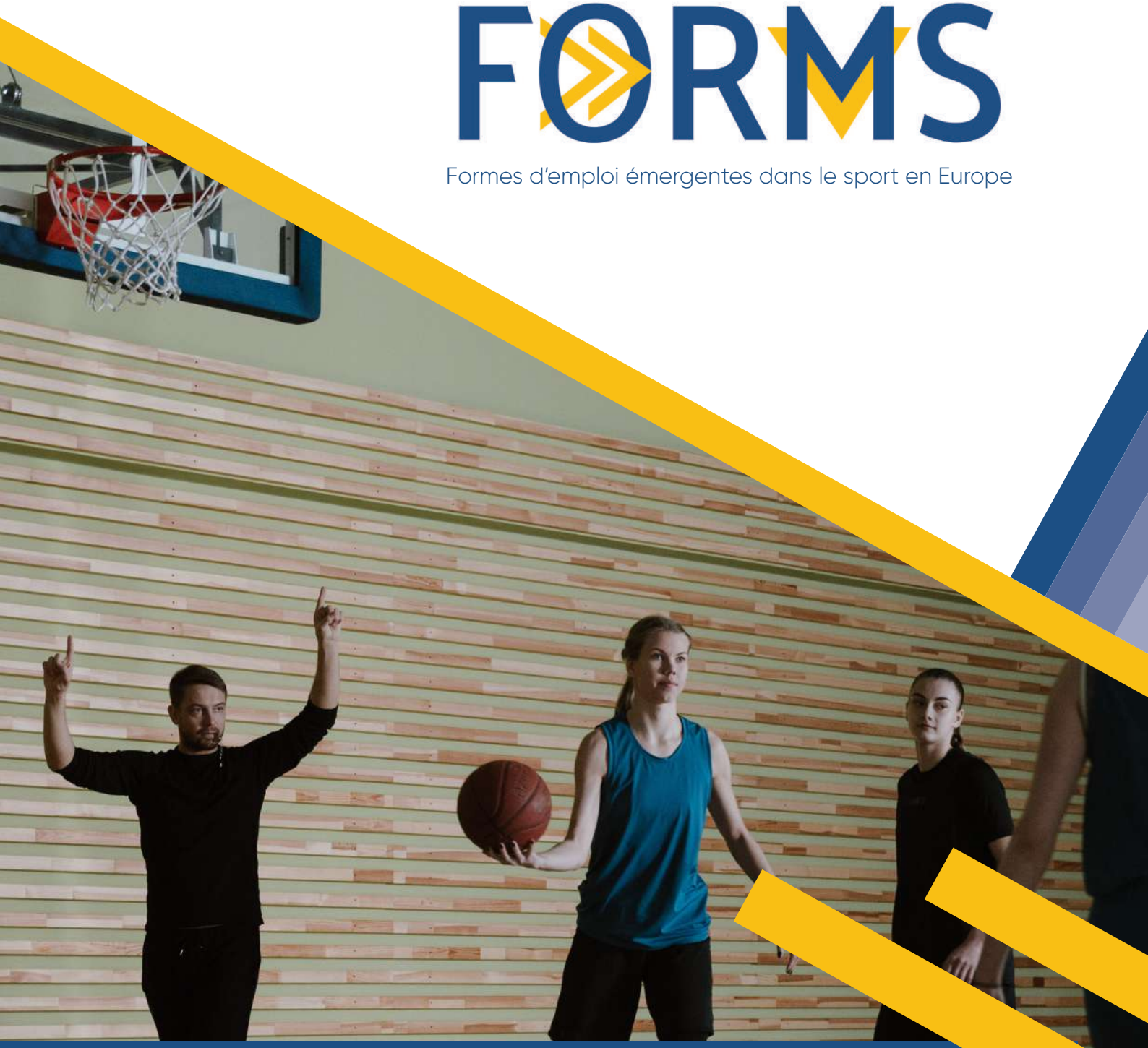
FORMS

Formes d'emploi émergentes dans le sport en Europe



VERS DE NOUVELLES RÉFLEXIONS SUR L'EMPLOI DANS LE SPORT EN EUROPE

FORMS

VERS DE NOUVELLES RÉFLEXIONS SUR L'EMPLOI DANS LE SPORT EN EUROPE

PRÉFACE

Entre 2021 et 2022, la Fédération Nationale Profession Sport et Loisirs a contribué à l'initiative européenne FORMS, portant sur les nouvelles formes d'emploi dans le secteur du sport. Consciente des difficultés croissantes de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre dans le secteur, la FNPSL a travaillé de concert avec ses partenaires européens pour formuler des solutions adaptées aux besoins des employeurs et des professionnels, tout en s'inscrivant dans une dynamique de modernisation des politiques publiques de l'emploi.

La contribution stratégique de la FNPSL à ce projet a permis de faire entendre la voix des professionnels français, tout en veillant à ce que les conclusions du rapport soutiennent non seulement les besoins immédiats du secteur, mais aussi les priorités nationales en matière de développement économique et d'emploi.

Ce rapport propose un panorama complet des bonnes pratiques observées dans divers pays européens, encourageant les réflexions autour de la mise en place de solutions durables en faveur de l'emploi sportif.

Bernard Delorme, Président de la Fédération Nationale Profession Sport et Loisirs (FNPSL)

ÉDITO

Le secteur du sport occupe une place centrale dans la société, avec des impacts qui dépassent le simple cadre de l'activité physique. Il contribue à la santé, au bien-être, à la cohésion sociale et au développement économique. Cependant, malgré ce potentiel, le secteur rencontre des difficultés croissantes en matière d'emploi, notamment en ce qui concerne le recrutement et la rétention de sa main-d'œuvre salariée.

Les organisations sportives, en pleine évolution et professionnalisation, peinent à attirer et à conserver des salariés qualifiés et compétents. Une enquête menée à l'échelle européenne par l'Observatoire Européen du Sport et de l'Emploi (EOSE) a révélé que seuls 31 % des organisations sportives interrogées trouvent qu'il est facile de recruter du personnel, et près d'une sur quatre rencontre des difficultés à conserver ses salariés. Les principales raisons évoquées sont une stabilité financière insuffisante, la précarité des conditions de travail, des salaires peu compétitifs, et un manque de perspectives en matière de progression de carrière.

L'initiative FORMS, financée par la Commission Européenne, répond directement à ces enjeux majeurs avec pour ambition d'encourager les réflexions autour de solutions innovantes adaptées aux réalités du marché de l'emploi sportif.

Aurélien Favre, Directeur de l'Observatoire Européen du Sport et de l'Emploi (EOSE)

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS 4

CONTEXTE 7

OBJECTIFS & ACTIVITÉS DU PROJET FORMS 9

FOCUS SUR PLUSIEURS FORMES D'EMPLOI ÉMERGEANTES EN EUROPE 11

1. Emploi partagé 11

2. Emploi lié aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) 12

3. Emploi lié à des plateformes de mise en relation 14

PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ANALYSE STATISTIQUE DU MARCHÉ DU TRAVAIL SPORTIF EUROPÉEN 17

CAS PRATIQUES SUR LES NOUVELLES FORMES D'EMPLOI DANS LE SPORT DANS LES CINQ PAYS EXAMINÉS 21

«Embaucher un arbitre» : Une approche néerlandaise pour soutenir le football amateur 21

Accroître la main d'œuvre d'entraîneurs qualifiés en natation au Portugal 24

Le sport belge bénéficie du talent et de l'expérience du monde de l'entreprise 27

L'emploi partagé à travers le modèle du Groupement d'Employeurs en France 32

CONCLUSION 36

REMERCIEMENTS

Ce rapport est le premier à explorer le potentiel des nouvelles formes d'emploi comme réponses à certaines des difficultés de recrutement et de rétention de main d'œuvre auxquelles les organisations sportives européennes sont confrontées. La recherche a été menée par des organisations sportives de cinq pays de l'Union Européenne : la Belgique, la France, le Luxembourg, les Pays-Bas et le Portugal. Menée sur une période de deux ans (2021-2022), la recherche a été coordonnée par l'Observatoire Européen du Sport et de l'Emploi (EOSE), dans le cadre du programme ERASMUS+ Sport de la Commission Européenne.

Les partenaires suivants ont contribué à la recherche de données et au développement d'un rapport final portant sur les formes émergeantes d'emploi dans le sport en Europe, dont le document présent en constitue une synthèse :

Europe

Observatoire Européen du Sport et de l'Emploi https://www.eose.org/
Réseau européen indépendant et à but non lucratif comptant 35 membres répartis dans 25 pays dans et hors de l'Union Européenne et dédié à soutenir la professionnalisation de la main d'œuvre sportive par l'éducation et la formation.

Belgique

SportWerk Vlaanderen https://sportwerk.be/
Organisation référente et pionnière dans la professionnalisation de l'emploi dans le sport en Flandre, par ailleurs structure employeuse.

Kortrijk Spurs https://www.houseoftalentsspurs.be/
Club de basket-ball le plus important en Flandre, avec plus de 1 000 licenciés, proposant des activités à tous les âges, des compétiteurs de haut-niveau aux joueurs en loisirs.

France

Fédération Nationale Profession Sport et Loisirs (FNPSL) https://profession-sport-loisirs.fr/
Un réseau national de 80 associations et Groupements d'Employeurs travaillant à la reconnaissance, la valorisation et le développement des métiers du sport et des loisirs en France.

Luxembourg

LUNEX University – International University of Health, Exercise and Sports
https://www.lunex-university.net/
Une université privée comptant 36 enseignants et plus de 600 étudiants, proposant des programmes de premier et de troisième cycle et réalisant des travaux de recherche sur la santé humaine, les performances sportives et les besoins sociaux, économiques et culturels de la société.

Pays Bas

Werkgevers in de Sport (WOS) https://www.sportwerkgever.nl/
Association patronale néerlandaise regroupant des employeurs du secteur sport, visant à promouvoir les intérêts de ses membres, par ailleurs mobilisée sur la convention collective et menant des actions de lobbying actives au nom du secteur.

Portugal

Politécnico De Santarém – Sport Science School of Rio Maior (ESDRM)
https://www.ipsantarem.pt/en/
École publique d'enseignement supérieur comptant 112 membres du personnel et 1 000 étudiants portant un intérêt particulier sur les nouvelles façons de travailler, les nouvelles idées commerciales et l'innovation sur le marché du travail.

Le projet FORMS a été financé avec le soutien de la Commission Européenne à travers le programme ERASMUS+ Sport. Cette publication reflète uniquement les opinions de ses auteurs, et la Commission ne peut pas être tenue responsable de toute utilisation qui pourrait être faite des informations contenues dans celle-ci.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

13
2

CONTEXTE

Le secteur du sport en Europe fait face à plusieurs opportunités et défis en matière d'emploi et de développement de compétences professionnelles. Ces dernières années, nous avons pu observer une reconnaissance croissante de la part des institutions européennes et nationales sur le sujet du sport comme contributeur majeur à la réalisation d'objectifs plus larges dans les domaines tels que la santé publique, l'inclusion sociale, l'éducation et la croissance économique. La participation croissante à l'activité physique bénéfique pour la santé en particulier est considérée comme une priorité majeure par la Commission Européenne et les gouvernements nationaux.

Il existe une véritable opportunité d'établir le sport comme pilier stratégique important, mais il y a des défis à relever. La main d'œuvre européenne doit croître en réponse à ces attentes et se professionnaliser. Les organisations sportives ont besoin de personnel plus qualifié et motivé pour répondre à de nouveaux besoins. Dans un marché du travail de plus en plus concurrentiel, les candidats potentiels doivent percevoir le sport comme une option professionnelle attrayante ; offrant des emplois stables et financièrement rémunérateurs, une flexibilité accrue pour favoriser l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, et permettre des possibilités d'avancement de carrière et de développement continu des compétences.

Le projet ESSA-Sport[1] (2019) d'EOSE a permis de dresser des preuves statistiques de ces défis. Il a notamment démontré une augmentation de la main d'œuvre sportive en Europe tout en soulignant les difficultés continues rencontrées par les employeurs dans le recrutement et la rétention de personnel adéquatement qualifié. De plus, dans l'enquête européenne sur les compétences des employeurs d'EOSE[2] (2018), moins d'un tiers des employeurs ont déclaré qu'il était facile de recruter des personnes ayant les compétences recherchées. La rétention du personnel était tout aussi problématique. 44 % des employeurs ont déclaré que leur personnel était attiré par des offres extérieures mieux rémunérées ; 30 % ont identifié le manque d'opportunités de progression de carrière comme un obstacle à la rétention ; 30 % supplémentaires ont estimé que le manque de stabilité financière dans leur organisation rendait difficile d'offrir à leurs salariés des contrats de travail traditionnels à temps plein ou temps partiel.

À travers des discussions avec les parties prenantes du secteur, il est devenu évident que les formes d'emploi traditionnelles peuvent freiner le développement d'une main d'œuvre professionnelle et qualifiée et que des approches plus flexibles et innovantes peuvent être nécessaires. À travers le travail préalable de la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail (Eurofound)[3], les partenaires de ce projet ont pris conscience que de nouvelles formes d'emploi plus flexibles avaient été identifiées en Europe. Ces dernières ont principalement eu un impact initial dans des secteurs autres que le sport et il était donc important d'examiner ces nouvelles formes d'emploi et de commencer à évaluer leur pertinence pour notre secteur ainsi que les potentiels avantages et risques de chacune d'elles.

1 EOSE, *ESSA-Sport*, 2019 : https://www.essa-sport.eu/ 2 EOSE, *SKILLS*, 2018 : https://projects.eose.org/skills/ 3 Eurofound, *New forms of employment*, 2015 : https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2015/new-forms-employment

OBJECTIFS ET ACTIVITÉS DU PROJET FORMS

Le projet FORMS fut développé comme un projet collaboratif transnational ayant les objectifs suivants :

- Analyser plus en détail les nouvelles formes d'emploi
- Examiner leur potentiel pour répondre à certains défis auxquels sont confrontés les employeurs du sport
- Examiner leurs avantages et leurs inconvénients, pour les employeurs, les employés et le public sportif

La recherche comprenait les activités suivantes :

- Analyse statistique du marché du travail sportif européen, de ses réalités, tendances et caractéristiques pour identifier les facteurs pertinents pour les nouvelles formes d'emploi
- Examen détaillé des nouvelles formes d'emploi et de leur application possible dans le secteur du sport
- Recherche documentaire sur les cadres juridiques et réglementaires du Code du Travail dans les cinq pays représentés, les formes d'emploi existantes dont celles émergeantes, les caractéristiques des organisations et des travailleurs concernés, les raisons d'adopter de nouvelles formes d'emploi et les implications en termes de compétences pour les employeurs et les employés
- Organisation de Consultations Nationales rassemblant les principaux acteurs du secteur sportif pour examiner les résultats de la recherche documentaire, explorer les difficultés en matière d'emploi pour résoudre ces problèmes et indiquer de nouvelles pratiques émergentes
- Recherche et développement de 12 études de cas sur les nouvelles formes d'emploi émergentes dans le sport et d'autres secteurs, illustrant pourquoi et comment elles ont été développées et les avantages et risques qu'elles présentent pour les employeurs et les employés
- Conclusion et recommandations

FOCUS SUR PLUSIEURS FORMES D'EMPLOI ÉMERGENTES EN EUROPE
(Eurofound)

1. Emploi partagé

Description :
Une structure (Groupement d'Employeurs en France, une fédération sportive nationale au Portugal et au Luxembourg) emploie directement des professionnels (très souvent des éducateurs sportifs ou des entraîneurs) et assume la responsabilité de leur emploi. Les professionnels sont ensuite mis à disposition d'autres organisations (généralement de petits clubs sportifs) en fonction du nombre d'heures nécessaires pour les organisations qui les accueillent et facturent des frais en fonction de ces heures. Les professionnels peuvent être mis à disposition d'une ou de plusieurs organisations.

Avantages pour l'organisation :
Cette forme d'emploi offre un grand degré de flexibilité, permettant notamment aux petites organisations, sans la capacité financière d'offrir des contrats permanents à temps plein ou à temps partiel, de pouvoir bénéficier d'une main d'œuvre même lorsque le besoin ne représente qu'un faible volume horaire hebdomadaire.
Cette forme d'emploi peut faciliter la transition du bénévolat à la professionnalisation. Elle décharge également les organisations de la charge administrative liée à l'emploi de personnel pour laquelle ils peuvent manquer d'expertise, puisque le personnel est mis à disposition par une autre structure qui est elle-même l'employeur.
Dans l'ensemble, l'emploi partagé réduit la réticence des organisations à recruter de nouveaux employés.
Ils peuvent accéder à une main d'œuvre qualifiée (le Groupement d'Employeurs ou la fédération sportive nationale s'en assure) et cela accroît la qualité générale de l'offre de services sportifs proposée, le personnel mis à disposition étant plus largement expérimenté car travaillant dans un éventail d'organisations plus diversifié.

Inconvénients pour l'organisation :
Les organisations accueillants les professionnels mis à disposition ont souvent l'impression qu'ils ont peu de fidélité ou d'engagement de la part de leur personnel car ces derniers travaillent également pour d'autres organisations, dont certaines peuvent être des concurrents.
L'employeur (Groupement d'Employeurs ou fédération sportive nationale) doit assumer la responsabilité de tous les aspects de l'emploi. Cela peut être complexe lorsqu'un grand nombre de personnel travaille dans plusieurs organisations distinctes. Le cas est d'autant plus difficile lorsque l'une des organisations d'accueil fait faillite et ne peut assumer ses dettes auprès du personnel mis à disposition. C'est ainsi à la structure employeuse de se porter garant. Cette forme d'emploi nécessite donc une capacité de surveillance et de supervision à distance importante.

Avantages pour le personnel :
En permettant de cumuler des heures de travail auprès de différents employeurs, l'emploi partagé est une solution à la précarité de l'emploi. Le personnel bénéficie d'un contrat permanent à temps plein, garanti par la structure employeuse, et bénéficie de toutes les protections sociales normales qui en découlent. De plus, en travaillant dans un large éventail d'organisations, les travailleurs acquièrent des expériences professionnelles diversifiées contribuant à améliorer l'employabilité et les possibilités de carrières qui en découlent.

Inconvénients pour le personnel :
Le travail réalisé via l'emploi partagé peut continuer de se dérouler le soir et les week-ends, ce qui peut ne pas convenir à tout le monde. Les contrats peuvent ne pas couvrir les périodes où la demande est faible, par exemple pendant les vacances d'été. Le personnel doit se déplacer davantage et être capable de s'adapter à différentes organisations et cultures organisationnelles. Étant donné qu'ils sont principalement employés lorsque les organisations ont un pic d'activité, le travail peut être intense et fatigant.

2. Emploi lié aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)

Description :
Les employés ou travailleurs indépendants opèrent à partir de divers emplacements en dehors des locaux de l'employeur (par exemple depuis chez eux, d'autres organisations ou sur la route) et utilisent des technologies modernes, telles que des ordinateurs portables et des tablettes, pour soutenir le travail à distance.

Dans l'étude de cas aux Pays-Bas, cette forme d'emploi est désignée sous le terme « travail hybride » où elle s'est considérablement développée pendant la pandémie et semble maintenant devenir une caractéristique permanente du paysage professionnel national. Cela s'applique particulièrement aux administrateurs et aux gestionnaires du secteur sport qui n'ont pas nécessairement besoin de contacts physiques dans le cadre professionnel. La Fédération Néerlandaise de Football met actuellement en place un projet pilote permettant à son personnel de travailler depuis les locaux du club de football amateur le plus proche de son lieu de domicile, au lieu de devoir se rendre au siège de la fédération tous les jours.

Il existe également des preuves, notamment pendant les périodes de confinement, selon lesquelles cette forme d'emploi a été largement utilisée par des coachs sportifs qui ont proposé des séances de fitness en ligne à l'aide de logiciels tels que Zoom, Google Meet et Teams à destination des personnes confinées chez elles. Cela pourrait avoir un potentiel continu après la pandémie pour répondre aux besoins des personnes qui ne peuvent ou ne veulent pas fréquenter les salles de sport ou de fitness.

Avantages pour l'organisation :
Des études réalisées aux Pays-Bas suggèrent que cette nouvelle forme d'emploi augmente la productivité des employés. Les organisations peuvent également économiser des coûts en réduisant les espaces de bureau, les coûts énergétiques et autres frais généraux.
Les organisations proposant le « travail hybride » peuvent être plus attrayantes pour les candidats potentiels. Ceci est particulièrement important lorsque le marché du travail devient plus compétitif.

Inconvénients pour l'organisation :
Les employeurs doivent prendre en compte toute une série de questions juridiques, logistiques et éthiques pour garantir la santé, la sécurité et la sûreté des employés. Les employeurs doivent également adapter leurs styles de leadership à ce type de travail à distance. Le personnel ne travaille plus étroitement les uns avec les autres, y compris avec leurs managers, ce qui peut réduire l'esprit d'équipe, le soutien mutuel, le renforcement des relations, l'apprentissage sur le tas et l'assimilation de la culture organisationnelle.

Avantages pour le personnel :
Le personnel dispose d'un contrat normal avec tous les avantages que cela comporte. Il dispose d'une plus grande liberté de choisir où et comment il travaille. Cela peut être particulièrement attrayant pour les personnes occupant des responsabilités familiales en parallèle. Cette nouvelle forme d'emploi peut aider à concilier vie professionnelle et personnelle.
Le personnel économise du temps et de l'argent sur les trajets entre son domicile et son bureau.

Inconvénients pour le personnel :
Les employés peuvent se sentir moins soutenus par leur organisation et penser qu'il leur faut plus de temps pour trouver des solutions aux problèmes que leurs collègues pourraient résoudre rapidement. Ils peuvent ne pas apprendre aussi rapidement les pratiques de l'organisation car ils ne peuvent pas observer leurs collègues plus expérimentés.
Ils peuvent se sentir plus isolés socialement car ils perdent le contact informel spontané avec leurs collègues. Ils peuvent également avoir plus de difficultés à construire des relations de travail efficaces avec leurs collègues.

3. Emploi lié à des plateformes de mise en relation

Description :
Cette forme d'emploi implique de faire correspondre l'offre et la demande de travail rémunéré via une plateforme en ligne ou une application. Elle reste relativement peu développée dans le secteur du sport. Elle est apparue aux Pays-Bas au début du 21e siècle avec la société néerlandaise qui est devenue Just Eat Takeaway, dans le secteur de la livraison de nourriture. La plateforme met en relation les consommateurs avec les restaurants de leur choix et la nourriture est livrée par des coursiers. À l'origine, les coursiers étaient des travailleurs indépendants, mais les plateformes commencent de plus en plus à employer directement les coursiers, ou utilisent un mélange de main d'œuvre salariée et indépendante.

Un exemple aux Pays-Bas adapte ce modèle au secteur du sport en mettant à disposition une plateforme pour les arbitres de football qualifiés et indépendants. Lorsque des clubs amateurs ont besoin d'un arbitre, ils peuvent trouver un arbitre qualifié de disponible pour leurs matchs ou leurs tournois. La plateforme facture au club des frais, dont une partie est reversée à l'arbitre. Une approche similaire est utilisée par un coach sportif au Portugal qui propose à ses clients de passer par les réseaux sociaux (Instagram et Facebook) pour prendre des séances avec le coach sportif. Les clients sont principalement des particuliers mais peuvent également être des entreprises. Le partenaire au Portugal explique que ce modèle, porté par l'éducateur sportif, a le potentiel de se transformer dans le futur en plateforme similaire à celle utilisée aux Pays-Bas dans l'arbitrage du football.

Avantages pour l'organisation :
Offrir une plateforme mettant en relation directe l'offre et la demande peut permettre d'éliminer les goulets d'étranglement sur le marché du travail, surtout lorsque des travailleurs sont nécessaires pour des missions à court terme. Les organisations sportives peuvent accéder très facilement et de manière flexible aux travailleurs qualifiés quand et où elles en ont besoin. La plateforme prend en charge l'aspect administratif entre les deux parties.
Dans le cas des arbitres aux Pays-Bas, leurs qualifications sont contrôlées en amont de l'inscription sur la plateforme. Ils sont également indépendants des clubs qui les embauchent pour les matchs ou tournois et sont donc moins susceptibles d'être accusés de partialité.

Inconvénients pour l'organisation :
L'existence d'une plateforme de mise en relation implique presque toujours que l'entreprise qui possède la plateforme facture des frais pour ses services, ce qui signifie souvent que le coût de l'embauche d'un individu est supérieur aux tarifs normaux du marché pour le travail en question.

Avantages pour le personnel :
Ce type de plateforme offre un accès relativement simple à un emploi rémunéré, ce qui pourrait faciliter pour beaucoup l'entrée sur le marché du travail. Le personnel a également la possibilité

de choisir quand et comment il travaille, ce qui offre une grande flexibilité en fonction de ses circonstances personnelles et de ses besoins financiers.
La plateforme prend également la responsabilité de toute la charge administrative (négociation des services, frais, etc.), que les professionnels devraient sinon gérer eux-mêmes.

Inconvénients pour le personnel :
Selon les plateformes étudiées, la fixation du coût du service est hors de contrôle. Le personnel pourrait éventuellement recevoir davantage s'il pouvait négocier directement avec le club. Le travailleur est indépendant donc cela signifie qu'il doit s'occuper de ses propres impôts, de sa sécurité sociale et de ses cotisations de retraite.
Pour les travailleurs indépendants, le travail peut être précaire, notamment car la demande est fluctuante.
Ils n'ont pas le droit à des congés payés et peuvent manquer de nombreuses protections sociales offertes par des contrats permanents. Pour ces raisons, certaines des plateformes bien établies ont été contraintes, sous la pression des travailleurs et des gouvernements, à passer les travailleurs sur des contrats permanents proposés directement par l'entreprise derrière la plateforme.

PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ANALYSE STATISTIQUE DU MARCHÉ DU TRAVAIL SPORTIF EUROPÉEN

Les résultats présentés ci-dessous constituent un résumé synthétique de l'analyse dans le cadre du projet FORMS. L'étude complète est à retrouver dans le rapport final : «FORMS: Towards innovative ways of thinking about sport employment in Europe» ; en anglais, à partir de la page 30.[4]

En combinant les résultats de la recherche documentaire, des consultations nationales et des études de cas, les partenaires du projet FORMS ont tiré les conclusions suivantes :

» 1. L'Union Européenne et les gouvernements nationaux continuent de considérer le secteur sportif comme un contributeur important à plusieurs objectifs, qu'ils soient de santé publique, sociaux ou économiques. Cela nécessite de soutenir une professionnalisation de la main d'œuvre sportive à travers un emploi plus stable et rémunéré, ce qui facilite l'accès à des trajectoires professionnelles plus claires et le développement continu des compétences des professionnels.

» 2. L'analyse statistique pour l'ensemble du marché du travail sportif en Europe montre les points suivants :

La main d'œuvre rémunérée a augmenté au cours de la dernière décennie, mais il existe des preuves que les organisations continuent de rencontrer des difficultés dans le recrutement et la rétention de personnel qualifié. Ces problèmes ont probablement été accentués par l'impact de la pandémie de COVID-19 (pendant laquelle l'emploi rémunéré dans le sport a diminué pour la première fois).

La proportion très élevée de contrats à temps partiel (presque la moitié de l'ensemble des personnels rémunérés) suggère que l'emploi rémunéré dans le sport tend à être plus précaire ou du moins une « activité secondaire » qui empêche l'accès à des trajectoires professionnelles positives.

Les proportions relativement faibles (par rapport à tous les secteurs industriels de l'UE) de femmes, qui continuent d'assumer principalement les responsabilités familiales, suggèrent qu'une plus grande flexibilité est nécessaire pour amener l'emploi sportif féminin au niveau de la moyenne européenne tout secteur d'activité confondu.

L'analyse démographique de la main d'œuvre sportive rémunérée de l'UE (par rapport à tous les secteurs industriels de l'UE) révèle des proportions relativement importantes de jeunes travailleurs, de personnes ayant un niveau d'éducation plus élevé et de travailleurs indépendants ; cela suggère que le sport pourrait être un environnement fertile pour l'adoption de nouvelles formes d'emploi, en particulier celles qui impliquent l'utilisation de nouvelles technologies, une attitude entrepreneuriale et l'ensemble des compétences correspondantes.

4 EOSE, *FORMS: Towards innovative ways of thinking about sport employment in Europe*, 2022 : https://www.forms-sport.eu/

- 3. La recherche menée dans les cinq pays suggère qu'un facteur important qui retarde la croissance de l'emploi rémunéré (et donc la professionnalisation) concerne les caractéristiques particulières du secteur sportif, qui nécessitent une plus grande flexibilité en matière d'emploi que celles offertes par les pratiques traditionnelles.

Il y a un grand nombre de petites organisations, en particulier les clubs sportifs, qui ont traditionnellement compté sur des effectifs bénévoles non régis par le droit du travail et qui tendent à être plus flexibles ; passer d'une position de bénévole plus flexible à un emploi rémunéré moins flexible est un défi.

Ces petites organisations, principalement dirigées par des bénévoles, manquent souvent de capacités administratives pour gérer la paie et d'autres fonctions des ressources humaines (recrutement, entretiens, évaluations, etc.) nécessaires dans la gestion des salariés.
Certaines organisations sportives sont trop incertaines quant à leur viabilité financière pour employer du personnel.

Trouver de l'argent pour financer des contrats de travail permanents à temps plein pourrait nécessiter une augmentation du prix des cotisations des licenciés, ce qui pourrait réduire la participation à la pratique sportive au sein du club, notamment pour les participants économiquement défavorisés ; des méthodes plus rentables et efficaces sont nécessaires.

Le travail dans les organisations sportives est souvent intermittent en raison des vacances scolaires et des sports saisonniers.

Le travail se fait souvent en petit volume horaire concentré en soirée et les week-ends.

De nombreux professionnels tels que les entraîneurs et les éducateurs sportifs ont déjà des emplois à temps plein dans d'autres secteurs, ce qui rend souvent la perspective d'un emploi rémunéré à temps plein dans le sport compliquée et peu attrayante.
L'emploi dans le sport est souvent peu attractif en raison d'évolutions de carrière peu claires causées par un travail précaire et instable.

Avec le retour des économies européennes à la « normale » suite à la pandémie de COVID-19, il existe des preuves anecdotiques que le marché du travail est devenu plus concurrentiel pour les employeurs et de nouvelles façons d'attirer du personnel qualifié doivent être explorées.

- 4. Il est également vrai que certains aspects de la législation du travail, souvent ancrés dans la relation traditionnelle employeur / employé, freinent l'adoption de nouvelles formes d'emploi, la flexibilité du marché du travail et la croissance de l'emploi rémunéré.

- 5. Toutefois, il est également évident que dans les cinq pays examinés par FORMS, la législation du travail est ouverte à la réforme, surtout lorsque les partenaires sociaux d'un secteur se réunissent pour influencer le gouvernement. Par conséquent, il est nécessaire de rassembler employeurs et employés dans un seul forum de discussion, de débat, de

planification stratégique et de lobbying afin d'assurer une réforme de la législation du travail qui bénéficiera à la fois aux employeurs et aux employés.

- 6. La recherche documentaire, les Consultations Nationales et les études de cas révèlent que les nouvelles formes d'emploi identifiées par Eurofound ont le potentiel de répondre à bon nombre des caractéristiques et des besoins particuliers du secteur sportif mentionnés ci-dessus en introduisant une plus grande flexibilité sur le marché du travail, et certaines d'entre elles sont déjà utilisées par les employeurs du sport et les travailleurs indépendants. La pandémie de COVID-19 a contribué à accélérer leur adoption dans le sport et dans d'autres secteurs d'activité.

- 7. Cependant, les cinq Consultations Nationales (qui ont bénéficié d'une large participation des principales parties prenantes du sport dans les pays partenaires) indiquent que la sensibilisation aux nouvelles formes d'emploi est faible et que les employeurs et les employés bénéficieraient grandement de plus d'informations, de directives claires et pratiques sur les nouvelles formes d'emploi, sur la manière de sélectionner celles qui conviennent le mieux aux circonstances nationales et locales et sur la manière de les mettre en pratique.

- 8. En particulier, les nouvelles formes d'emploi présentent un certain nombre d'avantages et d'inconvénients pour les employeurs et les employés, et des directives de bonnes pratiques sont nécessaires afin que les attentes, les responsabilités et les droits des deux parties soient correctement respectés.

- 9. Pour que les nouvelles formes d'emploi soient mises en œuvre avec succès, il est nécessaire d'adopter de nouvelles approches en matière de formation et de développement de la main d'œuvre. Ces dernières doivent notamment accorder davantage d'importance au travail indépendant et à la capacité des managers de superviser à distance, aux compétences renforcées en micro-entreprenariat, aux compétences numériques, à la polyvalence, à la créativité, à la résolution de problèmes et aux compétences sociales.

De manière générale, les nouvelles formes d'emploi semblent avoir le potentiel d'augmenter l'emploi rémunéré dans le secteur grâce à des relations de travail plus réactives et flexibles.

Cependant, chacune d'entre elles présente des avantages et des inconvénients pour les employeurs et les employés, et elles doivent être soigneusement évaluées avant d'être adoptées comme solution. Dans certains pays, la législation du travail existante peut constituer un obstacle à leur mise en œuvre, ce qui nécessite également une recherche minutieuse.

CAS PRATIQUE SUR LES NOUVELLES FORMES D'EMPLOI DANS LE SPORT DANS LES CINQ PAYS EXAMINÉS

«Embauche un arbitre» : Une approche néerlandaise pour soutenir le football amateur

Partenaire présentant l'étude de cas : Werkgevers in de Sport (WOS)

Le problème : Il n'y a pas assez d'arbitres indépendants disponibles pour officier lors des matchs de football amateurs.

Le football est le sport le plus populaire aux Pays-Bas, mais il existe une pénurie d'arbitres. Chaque week-end, les clubs de football néerlandais ont du mal à trouver des officiels pour leurs matchs. Ce constat est d'autant plus grave que, bien souvent, c'est à l'équipe à domicile de trouver l'arbitre, ce qui entraîne des accusations de partialité et parfois des cas d'agressions physiques. Malheureusement, ces dernières années, de nombreux actes de violence ont été commis sur les terrains de football néerlandais à l'encontre des arbitres.
Les clubs de football ont non seulement besoin d'avoir accès à des officiels compétents, mais ils ont également besoin que ces derniers soient perçus comme impartiaux. Il existe clairement un manque sur le marché, mais comment ce dernier pourrait être comblé ?

La solution : Une plateforme de mise en relation entre les clubs et les officiels

Dans d'autres secteurs de l'économie néerlandaise, les plateformes de mises en relation ne sont pas nouvelles. Dès 2000, l'entrepreneur Jitse Groen lance takeaway.com, une plateforme pour mettre en relation consommateurs et restaurateurs. En vingt ans, takeaway.com est devenue une entreprise mondiale. Just Eat, livrant des repas à domicile dans 22 pays, et de nombreuses entreprises ont copié la formule.

Une plateforme similaire pourrait-elle résoudre le problème de mise en relation des clubs de football avec des officiels ? La réponse est un « oui » définitif ! Les Pays-Bas disposent désormais de la plateforme : scheidshuren.nl (« embauche un arbitre »), qui offre un accès à plus de 1 750 arbitres indépendants à tous les niveaux et partout dans le pays.
L'initiative est très flexible. Elle répond aux besoins des équipes de football et des arbitres pour ce type de travail spécifique. Les contrats de travail traditionnels ne pouvaient offrir cette flexibilité apportée par cette plateforme. La plateforme propose la possibilité de travailler via des contrats courts et des horaires flexibles (surtout le week-end). Les arbitres fournissent leurs services en plus de leur activité professionnelle principale. Ils ont donc besoin de flexibilité dans leurs horaires de travail pour concilier l'arbitrage et la vie professionnelle (et personnelle).

Comment cela fonctionne :
En pratique, cette nouvelle forme d'emploi est très simple. Les clubs de football peuvent demander un arbitre sur scheidshuren.nl, en fournissant toutes les informations nécessaires telles que les dates, les heures et le niveau de la compétition. Les demandes doivent être soumises au moins deux jours ouvrables à l'avance.
La plateforme s'assure qu'un officiel qualifié soit disponible pour le créneau et la date recherchés par le club qui a fait la demande. L'arbitre peut accepter ou non la nomination. S'il refuse, un remplaçant sera trouvé.
Le service, bien-sûr, a un coût pour le club. Le tarif pour un match est de 60€. 30€ sont versés à l'arbitre et la plateforme conserve les 30€ restants en tant que frais de service.

Défis rencontrés :
La plupart du temps, le défi le plus discuté concerne le statut d'emploi non clair des travailleurs des plateformes, et le manque associé de protections concernant les conditions de travail, les périodes de préavis, le salaire minimum, les normes de santé et de sécurité, mais aussi la protection sociale ou l'accès à la représentation.

Impact pour le club de football :
» Avantages :
Les clubs ont accès aux arbitres dont ils ont besoin selon les calendriers de compétition.
Les arbitres sont indépendants des clubs qui les engagent et sont moins susceptibles d'être accusés de partialité.

» Inconvénients :
Beaucoup de clubs estiment que 60€ pour un match est un tarif trop élevé. Si le tarif était plus bas, il est probable que plus de clubs utiliseraient la plateforme.

Témoignage d'un club de football :
« Les arbitres sont assez rares aux Pays-Bas. Grâce à la collaboration avec scheidshuren.nl, nous avons suffisamment d'arbitres pour diriger nos matchs chaque week-end. Nous sommes satisfaits du service. Un autre avantage de la plateforme est d'être assuré d'avoir un arbitre impartial. C'est particulièrement appréciable pour les derbys citadins avec beaucoup d'émotions. On s'assure que le match soit dirigé dans de bonnes conditions. » Membre du conseil d'administration, USV Hercules, Utrecht.

Impact pour l'arbitre :
» Avantages :
L'arbitre a accès à un plus grand nombre de missions qu'auparavant.
Scheidshuren s'occupe de toutes les formalités administratives. Tout ce que l'arbitre a à faire, c'est de se présenter le jour de la compétition.
Les arbitres ont la flexibilité de choisir les matchs qu'ils officient en fonction de leurs besoins financiers et autres engagements personnels.

Inconvénients :

Un grand désavantage peut être la fluctuation de la demande, qui varie selon les calendriers de compétition. Ainsi, l'arbitre peut passer d'une semaine avec une demande en arbitres très importante et la semaine suivante tout le contraire, avec peu ou pas de missions disponibles.

Témoignage d'un arbitre :

« Il est très facile et accessible de travailler avec ce genre de système. L'organisation (Scheidshuren) s'occupe de toutes les questions administratives. C'est une manière agréable de travailler. » J.Vink, arbitre de football.

Potentiel de développement :

En général, le travail via ce type de plateforme peut être développé grâce à de meilleures lois et réglementations pour les employés. Il est également important d'améliorer les conditions de travail des professionnels, que les entreprises embauchent et n'utilisent plus de travailleurs indépendants. Dans la situation actuelle, les employés des plateformes sont souvent désavantagés et ont de mauvaises conditions de travail, ce qui doit nécessairement s'améliorer à l'avenir pour envisager le développement de cette nouvelle forme d'emploi.

Dans le cas de Scheidshuren, la principale plainte des clubs est le prix de 60€ pour un match de 90 minutes. L'initiative serait encore plus accessible si elle devenait moins chère. Peut-être que dans le futur, le prix pourra être réduit pour rendre la plateforme plus inclusive. Une voie possible pourrait être le lancement d'une initiative similaire par la KNVB (Fédération néerlandaise de football). La KNVB pourrait peut-être offrir cela à toutes les équipes de football de manière plus accessible et abordable.

Il existe clairement des opportunités pour étendre le travail par ce type de plateforme pour les officiels d'autres sports et de premières expérimentations sont déjà observables aux Pays-Bas.

Lien pour plus d'informations : https://www.scheidshuren.nl/

Accroître la main d'oeuvre d'entraîneurs qualifiés en natation au Portugal

Partenaire présentant l'étude de cas :
Politécnico de Santarém – Sport Science School of Rio Maior (ESDRM)

Le problème : Les clubs et les municipalités ne pouvaient pas recruter les entraîneurs dont ils avaient besoin pour améliorer l'offre sportive en natation.

Dans le cadre de son Plan Stratégique 2014 – 2024, la Fédération Portugaise de Natation (FPN), avec 221 clubs enregistrés et près de 50 000 membres, a développé un programme d'amélioration de la qualité des écoles de natation dans les clubs et les municipalités à travers le pays. Le programme vise à la fois les normes techniques des installations et la qualité de l'enseignement pour tous les nageurs, en portant une attention particulière aux groupes cibles tels que les bébés, les enfants d'âge préscolaire, les enfants d'âge scolaire et les personnes âgées.

Au cœur du programme se trouve la formation et le développement professionnel continu des enseignants et entraîneurs de natation grâce à une certification reconnue et au renouvellement des méthodologies en suivant les meilleures pratiques actuelles. Le problème étant : comment les clubs peuvent-ils accéder à ces entraîneurs qualifiés ?

La participation au programme est vitale pour les clubs et les municipalités qui souhaitent améliorer leur offre, mais beaucoup éprouvent des difficultés à recruter du personnel possédant la formation et les qualifications appropriées. Les clubs manquent souvent de ressources financières pour embaucher des entraîneurs à temps plein, et il y a peu de demandes pour des cours de natation et des séances d'entraînement tout au long de la journée. Ce constat est devenu un obstacle majeur à l'extension du programme d'amélioration de la qualité des écoles de natation.

La solution : La Fédération Portugaise de Natation prend la responsabilité d'employer des entraîneurs qualifiés et de les mettre à disposition de ses clubs et des municipalités.

Une fois consciente de ce problème, la FPN a réagi en mettant en place un système d'emploi partagé qui permet, même aux plus petits clubs, d'accéder à des entraîneurs certifiés par la fédération. En assumant la responsabilité de l'emploi, la FPN peut offrir à ses clubs membres l'accès à un personnel qualifié, induisant une meilleure qualité et une meilleure stabilité dans l'offre sportive proposée.

Comment cela fonctionne :
Dans la pratique, un club ou une municipalité conclut un contrat avec la FPN pour le développement local de la natation. La fédération prend la responsabilité de créer les conditions pour la mise en œuvre du contrat, notamment en fournissant des entraîneurs ayant la bonne formation et les qualifications requises.

La FPN promeut la diffusion d'offres d'emploi à l'échelle nationale via ses plateformes de diffusion en ligne, puis sélectionne et recrute un entraîneur ayant le profil requis. Un contrat de travail est alors conclu. Les contrats sont à durée déterminée et peuvent être à temps plein ou à temps partiel en fonction de ce qui convient au candidat et du nombre d'heures nécessaires chaque semaine.

La relation de travail se fait entre l'employé (l'entraîneur) et l'employeur (la FPN). Le club ou la municipalité est simplement identifié comme lieu de travail, et verse une redevance mensuelle à la fédération en fonction du nombre d'heures de mise à disposition de l'entraîneur.
Jusqu'à présent, la FPN a conclu des contrats de développement sportif avec 10 municipalités et emploie environ 190 entraîneurs chaque année sous ce type de contrat renouvelable.

Défis rencontrés :
Probablement le plus grand défi, du moins pour l'entraîneur, réside dans le fait que le contrat ne couvre pas certaines périodes de l'année, généralement les vacances scolaires et les mois de juillet et août lorsque la demande de la part des clubs et des municipalités est faible.

Impact pour le club ou la municipalité :
» Avantages :
Les difficultés de recrutement d'entraîneurs qualifiés sont surmontées avec le soutien technique de la FPN.
La municipalité ou le club bénéficie du soutien de la fédération dans le développement de son projet, avec un suivi technique, pédagogique et organisationnel.
La qualité de mise en œuvre du programme d'amélioration de la qualité des écoles de natation est garantie par l'accueil de personnel qualifié avec des profils adaptés au développement spécifique de chaque projet.

» Inconvénients :
Le principal inconvénient est que la gestion des activités des travailleurs est effectuée à distance par la FPN. Le club ou la municipalité n'a aucun contrôle direct sur l'entraîneur lui-même.

Témoignage de la Fédération Portugaise de Natation :
« Les programmes de développement mis en place par la fédération garantissent une qualité technique dans la formation des pratiquants et des futurs nageurs. Les clubs fournissent de meilleurs services dans l'enseignement de la natation. Les entraîneurs bénéficient de meilleures qualifications, de meilleures conditions financières et d'un soutien technique accru de la part de la fédération. » Raquel Marinho, Chargée de projet à la Fédération Portugaise de Natation.

Impact pour l'entraîneur de natation :

» Avantages :

Sécurité de l'emploi avec un contrat de travail annuel, avec des horaires de travail pouvant être à temps partiel ou à temps plein.

La possibilité pour l'entraîneur d'avoir une activité professionnelle à temps plein dédiée entièrement à la natation, sans avoir à cumuler un autre emploi en parallèle.

» Inconvénients :

Le plus grand inconvénient pour l'entraîneur est qu'il y a peu d'opportunité de travail sur certains mois de l'année, principalement en juillet et en août. En septembre, le contrat de travail peut être renouvelé, mais il n'existe aucune garantie.

Témoignage d'un entraîneur de natation :

« La formation et la supervision assurées par la FPN sont l'un des principaux avantages du projet. Tout au long de l'année, il y a plusieurs séances de suivi techniques et pédagogiques sur l'intervention des entraîneurs et la mise à jour des compétences liées au niveau de qualification de l'entraîneur. Je considère ce suivi comme l'aspect le plus positif du projet.

La relation contractuelle pour la prestation de service fonctionne normalement, le taux horaire payé n'est pas très élevé. Le bénéfice est qu'il y a un contrat d'une durée définie, de dix mois. C'est dommage que le contrat ne soit pas à temps plein. » Joana Mendes, Entraîneuse à la Fédération Portugaise de Natation.

Potentiel de développement :

Le programme tend à s'étendre à d'autres clubs et municipalités, dans la limite de la capacité de réponse de la FPN.

La FPN peut maintenant offrir une « preuve de concept » à d'autres fédérations sportives confrontées à des problématiques similaires. Ce modèle a été testé et peut maintenant être transféré vers d'autres sports.

Liens pour plus d'informations :
» https://fpnatacao.pt/index.php
» https://portugalanadar.fpnatacao.pt/

Le sport belge bénéficie du talent et de l'expérience du monde de l'entreprise

Partenaire présentant l'étude de cas : SportWerk Vlaanderen

Le problème : Les secteurs du sport et de l'entreprise en Belgique sont confrontés à des défis liés à l'emploi différents, mais ont trouvé une solution qui convient aux deux parties.

La professionnalisation est une priorité absolue pour les clubs sportifs en Belgique, mais ils ont besoin de personnel possédant notamment des compétences commerciales importantes. Les profils de managers dotés de l'expérience nécessaire sont difficiles à trouver et beaucoup trop chers aux tarifs du marché.

Comme de nombreux pays européens, la Belgique a une population vieillissante (d'ici 2030, 22% de la population aura plus de 65 ans). Pour éviter un problème ingérable de pension et de soins de santé, le pays doit maintenir le plus grand nombre possible de personnes en activité, contribuant ainsi aux impôts et à la sécurité sociale aussi longtemps que possible.

Il s'agit là d'un défi d'ampleur pour les grandes entreprises. Bon nombre des fonctions assurées par les gestionnaires plus âgés ont été remplacées par de nouvelles technologies. De plus, le maintien du personnel plus âgé ayant une longue expérience professionnelle entraîne des coûts de salaire élevés et lorsque les entreprises continuent de les maintenir en poste, il devient difficile de recruter et de promouvoir des employés plus jeunes, plus ambitieux et plus énergiques. Pire encore, si les employés plus âgés prennent simplement leur retraite, toute l'expertise et l'expérience qu'ils ont acquises tout au long de leur carrière sont perdues pour la société dans son ensemble. Il est donc important de les maintenir en emploi et, si possible, de rendre leurs compétences disponibles à ceux qui en ont vraiment besoin.

La solution : Le secteur privé conserve son personnel approchant de l'âge de la retraite mais le met à disposition d'organisations à but non lucratif à des tarifs abordables.

Une solution ingénieuse et bénéfique pour les secteurs à but non lucratif et privé a été initiée par une grande banque et compagnie d'assurance belge, la KBC, à travers son plan Minerva. Puis, en collaboration avec deux autres entreprises, AXA et Proximus, ainsi qu'avec la société de consulting HazelHeartwood, ils ont créé Experience@Work, une initiative qui offre aux employés approchant de l'âge de la retraite la possibilité de continuer à travailler pour leur entreprise avec la même sécurité d'emploi et le même salaire, mais déployés en dehors de l'entreprise au sein d'une organisation du secteur à but non lucratif ou sociale (comme le sport), qui prend en charge une partie du salaire. Pour des personnes qui souhaitent redonner à la société, cela apporte une motivation supplémentaire de rester en activité.

Depuis son lancement, 10 entreprises ont rejoint Experience@Work : IBM, Bpost, Arcadis, CBC, Randstad, Crelan, Solvay, Sabena Aerospace, Bekaert et la Banque Nationale de Belgique.

Les organisations à but non lucratif rédigent une description de poste pour laquelle est nécessaire un profil avec du talent et de l'expérience. Le salaire pris en charge par l'organisation à but non lucratif n'a pas besoin d'être équivalent à celui du monde privé mais doit être équivalent au salaire moyen d'une personne ayant travaillé dans le secteur non lucratif pendant 10 ans.

L'offre est ensuite publiée sur le site web d'Experience@Work, et tout employé (validé en amont par son entreprise pour prendre part au dispositif) peut postuler. Les critères d'éligibilité pour le programme exigent que les candidats aient 55 ans ou plus et travaillent pour l'entreprise depuis au moins 10 ans. Les employés éligibles peuvent également prospecter sur des offres extérieures à Experience@Work et postuler en informant au préalable l'employeur.

Comment cela fonctionne :
Concernant KBC, il y a actuellement plus de 80 employés qui bénéficient du plan Minerva, permettant de mettre ses compétences au service d'une organisation à but non lucratif. Parmi ces organisations se trouvent SportWerk Vlaanderen, dont l'activité principale est de promouvoir et de soutenir la professionnalisation du secteur sportif et de ses clubs par le biais de l'emploi. SportWerk avait grandement besoin d'un collaborateur hautement qualifié et expérimenté pour travailler sur son organisation interne et sa stratégie, mais il n'y avait aucun moyen de se permettre ce type d'expertise au vue du tarif du marché. SportWerk, connaissant déjà l'existence du Plan Minerva, a directement approché l'entreprise KBC. Les deux organisations ont collaboré à la rédaction d'une offre d'emploi pour le poste et ont négocié l'arrangement concernant la prise en charge du salaire de la personne mise à disposition.

Lorsque l'offre a été publiée sur le portail Minerva, un candidat fut rapidement repéré : Dirk d'Hondt, qui travaillait pour la KBC depuis 1985 et avait 30 ans d'expérience dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Cependant, en 2015, la plupart de ses fonctions étaient automatisées, de sorte que son rôle dans l'entreprise était menacé. Dirk avait également été un sportif passionné, pratiquant le football en compétition entre l'enfance et l'âge de 30 ans, puis devenant un cyclotouriste actif. Lorsque l'opportunité de travailler dans une organisation sportive s'est présentée, il était heureux de mettre son expertise au service de SportWerk. L'arrangement est le suivant : SportWerk « achète » les services de Dirk avec un ensemble spécifique de tâches de gestion de personnel. En retour, la KBC facture mensuellement à SportWerk un montant fixe représentant la « mise à disposition » du salarié. Cela ne couvre pas tout le salaire que la KBC verse à Dirk, mais cela contribue à réduire ses coûts salariaux.

Défis rencontrés :
L'accord entre l'employeur et l'employé doit être « solide » pour éviter certains aspects de la législation du travail belge (la mise à disposition est interdite).

L'organisation à but non lucratif doit être en mesure de payer le salaire d'une personne ayant

au moins 10 ans d'expérience dans le secteur. C'est une « bonne affaire » en termes d'expertise apportée à l'organisation, mais cela pourrait encore être considéré comme un défi.

Certains petits clubs peuvent ne pas avoir besoin d'un poste à temps plein.

L'organisation qui embauche les services de l'employé doit respecter les conditions de son contrat de travail avec l'entreprise « mère ».

L'organisation qui embauche les services de l'employé ne peut pas exercer d'autorité sur l'employé ou mener d'entretiens d'évaluation des performances.

Impact pour le secteur privé :

» Avantages :

L'employeur peut limiter les coûts de la préretraite. Au lieu de licencier des employés parce que leurs fonctions ont été remplacées, ils peuvent proposer une alternative attrayante.
Le déploiement des employés plus âgés en dehors de l'entreprise libère des postes pour employer et promouvoir du personnel plus jeune.
L'initiative offre une excellente publicité pour les entreprises qui mettent à disposition leurs employés expérimentés et peut contribuer à la réalisation d'objectifs RSE.

» Inconvénients :

L'employeur du secteur privé doit toujours supporter une partie, plus ou moins importante, de la charge salariale de l'employé.
L'entreprise est responsable de la rédaction du contrat avec l'organisation à but non lucratif et gère toutes les formalités administratives, et celles-ci augmentent à mesure que des employés choisissent de rejoindre le programme.
Il devient de plus en plus difficile de répondre à la demande du secteur à but non lucratif. Lorsque la KBC a lancé son plan Minerva, il y avait « plus d'employés que de travail » ; maintenant, il y a « plus de travail que d'employés ».

Témoignage d'une entreprise du secteur privé :

« Les employés eux-mêmes peuvent décider de la meilleure façon de rester motivés au travail jusqu'à l'âge de la retraite. Cela s'inscrit pleinement dans la stratégie de groupe de la KBC, qui lie performance des employés à l'autonomisation (place pour l'entreprenariat individuel) et à la responsabilité (assumer une responsabilité individuelle) et constitue un exemple de l'ancrage actif des activités commerciales de la KBC dans le cadre de la responsabilité sociale d'entreprise durable. De plus, le progrès technologique devrait aider à une plus grande flexibilité du travail, motivant ainsi les employés et augmentant leur satisfaction. C'est une bonne publicité pour la KBC. Nos collaborateurs ont la possibilité de développer une carrière au sein de la KBC, d'acquérir des connaissances et de l'expérience ici afin de pouvoir les utiliser dans d'autres organisations vers la fin de leur carrière. La société en bénéficie également, afin de maintenir les coûts sociaux pour le gouvernement aussi bas que possible et d'optimiser la répartition des talents. » Kurt Claes, Coordinateur à la KBC.

Impact pour l'employé :

» Avantages :

L'employé a la possibilité de choisir une mission qu'il aime vers la fin de sa carrière, tout en conservant son contrat de travail existant avec son employeur actuel.
Les employés expérimentés qui cherchent un nouveau défi et qui souhaitent valoriser leurs talents et leur expérience ont cette opportunité via ce système.
Les employés plus âgés ont souvent du mal à trouver de nouveaux défis lorsque leurs fonctions sont remplacées par de nouvelles technologies. Ils peuvent maintenant utiliser leurs talents et leur expérience en dehors de leur propre organisation, tout en restant employés par celle-ci.
Si la nouvelle mission s'avère ne pas être adaptée, l'employé peut toujours retourner auprès de son employeur.

» Inconvénients :

Rejoindre une nouvelle organisation avec une manière de travailler différente crée des difficultés pour certains.
L'employé doit dire au revoir à des collègues et un environnement professionnel familiers.
L'engagement avec l'organisation à but non lucratif jusqu'à la fin de leur carrière n'est pas garanti.
L'accord peut être résilié par l'employeur du secteur privé ou l'organisation à but non lucratif à tout moment.

Témoignage d'un employé :

« Je travaille pour SportWerk depuis trois ans maintenant et cela a été une expérience très positive pour moi jusqu'à présent. Après 34 ans à la KBC, c'est inspirant pour moi de travailler dans une organisation avec beaucoup de jeunes, où tout est moins réglementé et où l'aspect du « plaisir » au travail est plus important. De cette manière, je peux terminer ma carrière de façon agréable, avec de la satisfaction professionnelle car j'utilise mon expérience au service de collègues plus jeunes. Dans un environnement moins numérisé, ces compétences sont également de nouveau importantes, ce qui est quand-même gratifiant.
Je pense aussi que c'est un avantage pour SportWerk car ils n'ont tout simplement pas la force financière pour payer quelqu'un avec mon expérience. Donc je suis très satisfait de cette solution et je ne peux que la recommander à quiconque peut bénéficier de cette option. » Dirk d'Hondt, Employé de KBC travaillant pour SportWerk.

Potentiel de développement :

Actuellement, SportWerk semble être la seule structure du secteur sport à profiter de l'initiative Experience@Work, mais il est clair qu'il existe une opportunité pour d'autres organisations d'en bénéficier. Davantage d'organisations sportives doivent être informées de l'existence et des possibilités offertes par ce programme, et il faut mener davantage de recherches sur sa viabilité, notamment pour les structures les plus petites. Il est également nécessaire que davantage d'employeurs du secteur privé s'impliquent pour accroître le nombre de profils expérimentés disponibles.

Il reste encore quelques difficultés légales et pratiques à résoudre, et les organisations membres d'Experience@Work sont désormais engagées dans un dialogue avec le Ministère du Travail pour introduire davantage de flexibilité dans la législation du travail afin de faire de cette initiative une caractéristique permanente et durable du panorama de l'emploi en Belgique.

Liens pour plus d'informations :

- Plateforme Experience@work: Experience@Work - Home (experienceatwork.be)
- Le plan Minerva (KBC) : CCSR_SH_Miverva-plan_KBC_Langer_Werken_nl.pdf

Offres d'emploi disponibles via le plan Minerva :

- Minerva-plan biedt 'oudere' KBC'ers vijf eindeloopbaanpaden - Jobat.be

L'emploi partagé à travers le modèle du Groupement d'Employeurs en France

Partenaire présentant l'étude de cas : Fédération Nationale Profession Sport et Loisirs (FNPSL)

Le problème : Une législation du travail « rigide » entrave le recrutement pour les petites et moyennes structures dans le secteur du sport.

De nombreux employeurs avaient des difficultés à proposer à leurs employés un contrat à temps plein de 35 heures par semaine. Le problème était particulièrement prégnant dans les clubs sportifs. Les entraîneurs, par exemple, sont souvent nécessaires pour un faible volume d'heures seulement chaque soir, avec une demande fluctuante selon les périodes de l'année. Les employeurs souhaitaient offrir à leurs employés des conditions de travail sécurisées et durables dans l'objectif de stabiliser et de fidéliser la main d'œuvre, mais la législation traditionnelle rendait cela très difficile. Le résultat de ce constat donnait lieu à de graves difficultés de recrutement.

Les contrats à temps partiel auraient pu offrir une solution. Par exemple, en théorie, un entraîneur pourrait bénéficier d'un contrat à temps partiel avec le « Club A » et un autre contrat à temps partiel avec le « Club B ». Le Code du Travail français impose un minimum de 24 heures de travail par semaine pour un contrat à temps partiel, mais la Convention Collective du Sport permet une dérogation à ce cadre en travaillant moins de 24 heures par semaine dans certains cas. Par conséquent, un employé peut cumuler plusieurs emplois à temps partiels dans la limite de 48 heures par semaine et 44 heures par semaine sur 12 semaines. Cependant, les besoins dépendent fortement des pics d'activité tout au long de l'année, ce qui rend difficile sa mise en pratique lorsque le travailleur détient des contrats de travail avec différents employeurs. Le contrat à temps partiel ne fournissant pas suffisamment de flexibilité.

La solution : Le Groupement d'Employeurs permet de mettre à disposition des professionnels au sein d'une ou de plusieurs organisations sportives.

Le sport n'était pas le seul secteur d'activité à faire face à ce défi. Le manque de flexibilité de l'emploi a constitué une contrainte sérieuse dans l'agriculture pendant de nombreuses années. La pression des employeurs agricoles a entraîné un changement de la loi en 1985 pour formaliser et réglementer l'emploi partagé en France.
Au cours des 30 années suivantes, le partage d'employés s'est lentement étendu à d'autres secteurs, notamment le divertissement et le sport, grâce à la formation d'entités appelées Groupements d'Employeurs (GE). En 2006, la FNPSL est fondée dans le but de professionnaliser le réseau de GE sport et loisirs qui avait fleuri dans tout le pays. La mission de la FNPSL et de son réseau est de venir soutenir les employeurs dans la mise en place de conditions de travail sécurisées et durables pour les professionnels du secteur. Son réseau travaille désormais avec 14 000 associations et gère plus de 25 000 emplois, dont 8 000 via ses Groupements d'Employeurs.

Comment cela fonctionne :
Les employeurs d'un même territoire se réunissent pour créer un Groupement d'Employeurs. Il s'agit d'une organisation à but non lucratif s'occupant en général de 50 à 150 professionnels. En 2020, on recensait 390 GE actifs dans le secteur du sport.

Lorsqu'un membre employeur du Groupement d'Employeurs identifie un besoin spécifique en main d'œuvre, le GE recherche un profil correspondant puis le recrute. Le GE s'assure que la personne identifiée possède les compétences et les qualifications nécessaires. C'est donc le GE qui emploie le personnel qui est ensuite mis à disposition du membre employeur ayant exprimé le besoin. Le professionnel peut également être mis à disposition d'autres employeurs du GE, afin de créer suffisamment d'heures pour atteindre un contrat à temps plein.

Le travailleur est ainsi employé par le GE et non par la structure auprès de laquelle il est mis à disposition. Le GE est chargé de toutes les responsabilités en matière de gestion des ressources humaines, conformément à la législation française. À la fin de chaque mois, le GE facture à la structure qui accueille le professionnel un montant basé sur le nombre d'heures travaillées par le professionnel.

Défis rencontrés :
Les défis liés à la mise en œuvre du modèle des GE dans le sport ont été peu nombreux une fois les modifications législatives de 1985 réalisées. Le plus grand défi fut probablement la résistance au changement par les deux parties concernées. Au début, il fut difficile de persuader les employeurs et les professionnels que l'emploi partagé était une solution réalisable et positive, car cela allait à l'encontre de la relation employeur / employé « classique » connu jusqu'alors. On peut affirmer aujourd'hui que cela a été surmonté avec une mise en œuvre réussie du modèle de GE et de sa promotion active par la FNPSL, les pouvoirs publics et d'autres acteurs du secteur du sport.

Impact pour l'employeur membre du GE :
» Avantages :
Le développement de l'emploi partagé via le modèle des GE a permis d'offrir une plus grande flexibilité dans la relation employeur-employé. Les employeurs peuvent maintenant accéder efficacement à des professionnels qualifiés selon leurs besoins, au lieu d'être limités par le cadre législatif des contrats « traditionnels ». Cela réduit la réticence à embaucher de nouveaux collaborateurs.
Un nombre important d'organisations bénéficiant de ce modèle sont des petits clubs de sport ou de fitness qui manquent souvent de compétences administratives et de temps à allouer au recrutement, à la gestion de la paie et de l'emploi. Comme le GE est l'employeur, cela contribue à soulager les organisations qui accueillent les professionnels de cette charge administrative qui peut être importante.
Les employeurs constatent qu'ils peuvent accéder à une main d'œuvre disposant d'expériences diversifiées (car travaillant pour différentes structures) et bénéficient d'une fidélisation professionnelle accrue d'une saison à l'autre puisque le GE propose des contrats à durée indéterminée.

» Inconvénients :

Tous les membres employeurs du GE sont liés par un principe de solidarité et de responsabilité des travailleurs employés. Si l'un des membres fait faillite et ne peut pas payer les travailleurs qui lui sont mis à disposition, tous les autres membres vont devoir couvrir les dettes. Cette responsabilité partagée peut constituer un défi.

Témoignage d'un club sportif membre d'un GE :

« Dans notre association, nous n'avons pas la possibilité de développer des emplois durables à court terme. La solution de la professionnalisation grâce au Groupement d'Employeurs nous permet d'avoir des jeunes mis à disposition dans notre structure pour former nos joueurs et en même temps pour qu'eux-mêmes développent des compétences professionnelles. » Rodolphe Rideau, Président du club de football de l'Académie Sportive Moulins Football.

Impact pour le professionnel employé par un GE :

» Avantages :

Étant donné que le professionnel est employé par le GE, il peut bénéficier d'un contrat de travail permanent et à temps plein, avec les mêmes conditions, traitements, protections et avantages que les autres travailleurs français, tels que l'accès à la sécurité sociale et les cotisations patronales de retraite. Il dispose d'un contrat de travail unique conférant le statut de salarié, au lieu de cumuler plusieurs contrats à temps partiel. Cette solution offre davantage de sécurité et de stabilité, ainsi qu'une simplification administrative car il n'y a qu'un seul employeur, le GE.
Du fait de la possibilité de travailler pour plusieurs employeurs, le professionnel est confronté à des tâches plus variées, moins routinières et a davantage d'opportunités de développer ses compétences professionnelles et transversales. Cela engendre un impact positif sur son employabilité actuelle et future.

» Inconvénients :

Travailler avec différents employeurs peut présenter des inconvénients : le professionnel doit se déplacer davantage et être capable de s'adapter à différentes cultures organisationnelles. Étant donné que les professionnels ont tendance à être toujours employés pendant les périodes chargées, cela peut augmenter l'intensité du travail et créer du stress et de la fatigue.
Certains trouvent également difficile de s'intégrer vis-à-vis de la structure qui les accueille, car certains sont directement employés, sans être mis à disposition par le GE. Cela peut créer le sentiment d'être tenu à l'écart et de bénéficier de moins d'opportunités de progression dans la structure.

Témoignage d'un employé :

« Ce que j'apprécie le plus avec le Groupement d'Employeurs, c'est que je n'ai pas à m'inquiéter de mon avenir, je sais que j'ai une sécurité de l'emploi. Il m'accompagne également dans les tâches administratives, ce qui est bien aussi. » Lucas Placide, éducateur sportif à Montluçon Football.

Potentiel de développement :
La FNPSL soutient la généralisation du recours au GE dans le cadre des contrats en alternance dans le secteur du sport, qui permet de développer l'expérience et les compétences des stagiaires en réalisant la période d'alternance avec différentes structures, avec comme fil conducteur l'optique d'accroître l'employabilité des futurs professionnels.

Une limite à cette expansion peut être la source d'instabilité qui pourrait toucher l'apprenant qui effectue sa formation auprès de plusieurs organisations.

Liens pour plus d'informations :
» https://www.profession-sport-loisirs.fr/nos-services/emploi-partage
(lien sur le site de la FNPSL expliquant le fonctionnement d'un Groupement d'Employeurs dans le secteur du sport et des loisirs).

CONCLUSION

En considérant toutes les conclusions tirées de l'analyse statistique du marché du travail sportif européen, des consultations nationales et des études de cas répertoriées, les partenaires du projet FORMS ont dressé les principales conclusions suivantes :

- 1. L'Union Européenne et les gouvernements nationaux continuent de considérer le sport comme un contributeur important à plusieurs objectifs de santé publique, sociaux et économiques. L'atteinte de ces objectifs nécessite une professionnalisation de la main d'œuvre soutenue par des emplois stables et rémunérés, facilitant des parcours professionnels clairs et le développement continu des compétences.

- 2. L'analyse statistique pour l'ensemble du marché du travail du secteur du sport au sein de l'Union Européenne montre :
  Le volume de main d'œuvre rémunérée en Europe a augmenté au cours de la dernière décennie, mais il existe des preuves que les organisations continuent de rencontrer des difficultés dans le recrutement et la fidélisation du personnel qualifié. Ces problèmes sont susceptibles d'avoir été accrus par l'impact de la pandémie de COVID-19 (pendant laquelle l'emploi rémunéré dans le sport a diminué pour la première fois).
  La très forte proportion de contrats à temps partiel (près de la moitié de l'ensemble des salariés rémunérés dans le secteur) suggère que l'emploi rémunéré dans le sport tend à être plus précaire ou du moins une « activité professionnelle secondaire » qui empêche des parcours professionnels clairs et un développement continu des compétences professionnelles.
  Les proportions relativement faibles (par rapport à tous les secteurs industriels de l'UE) de femmes, qui assument toujours en majorité les responsabilités familiales, peuvent suggérer qu'une plus grande flexibilité est nécessaire pour aligner l'emploi des femmes dans le sport sur celui de la moyenne européenne tout secteur confondu.
  L'analyse démographique de la main d'œuvre sportive rémunérée au sein de l'UE relève des proportions relativement élevées de jeunes travailleurs, de personnes ayant un niveau de formation élevé et de travailleurs indépendants. Cela suggère que le sport pourrait être un environnement favorable à l'adoption de nouvelles formes d'emploi, en particulier celles qui impliquent l'utilisation de nouvelles technologies ou d'une attitude entrepreneuriale.

- 3. Les recherches menées dans les cinq pays partenaires de FORMS suggèrent qu'un facteur important entrave la croissance de l'emploi rémunéré (et donc de la professionnalisation). Ce facteur correspond aux caractéristiques intrinsèques du secteur du sport (périodicité de l'activité, faible volume d'heures), qui n'offre que peu de flexibilité au regard des formes d'emploi traditionnelles.

Il existe un grand nombre de petites organisations, en particulier des clubs sportifs, qui ont traditionnellement fait appel à des bénévoles, ce qui n'est pas réglementé par le droit du travail et tend de fait à établir des relations plus flexibles. Il est difficile de passer d'un statut de bénévole au sein d'un organisme à celui de salarié qui offre moins de flexibilité.

Ces petites organisations, principalement dirigées par des bénévoles, manquent souvent de capacités administratives pour gérer la paie et d'autres fonctions des ressources humaines nécessaires dans la gestion de travailleurs rémunérés.

Certaines organisations sportives ne sont pas assez sûres de leur viabilité financière pour embaucher du personnel permanent.

Trouver de l'argent pour financer des contrats sur le long terme à temps plein pourrait impliquer d'augmenter les cotisations des membres, ce qui pourrait à son tour réduire la participation au sein du club, en particulier pour les publics qui seraient en difficulté financière.

Le travail dans les organisations sportives est souvent intermittent en raison des vacances scolaires et des sports saisonniers.

Le travail se déroule souvent en petit volume horaire, parfois seulement quelques heures par semaine, concentrées en soirée ou le week-end.

De nombreux professionnels (notamment les entraîneurs et les formateurs) ont déjà des emplois à temps plein dans d'autres secteurs d'activité, ce qui rend souvent la perspective d'un emploi à temps plein dans le sport peu attrayante.

L'emploi dans le sport est souvent peu attrayant en raison de parcours professionnels flous causés par un emploi instable et précaire.

Avec le retour des économies européennes à la « normale », les consultations nationales dans les cinq pays examinés ont amené des preuves anecdotiques selon lesquelles le marché du travail est devenu plus concurrentiel pour les employeurs et que de nouvelles façons d'attirer des travailleurs qualifiés doivent être explorées.

» 4. Il est vrai que dans les cinq pays couverts par FORMS, certains aspects de la législation du travail, souvent enracinés dans la relation traditionnelle employeur / employé, freinent l'émergence de nouvelles formes d'emploi, la flexibilité du marché du travail et la croissance de l'emploi rémunéré. Ceci peut avoir un impact négatif sur l'emploi des femmes dans le sport notamment.

» 5. Cependant, il est clair également que la législation du travail dans les pays examinés est ouverte à la réforme, surtout lorsque les partenaires sociaux d'un secteur d'activité se réunissent pour influencer le gouvernement. Par conséquent, il est nécessaire de réunir les employeurs et les employés dans un seul forum de discussion, de débat, de planification stratégique et de lobbying pour encourager une réforme de la législation du travail qui profitera à la fois aux employeurs et aux employés.

» 6. Le travail réalisé dans le cadre du projet FORMS révèle que les nouvelles formes d'emploi identifiées par Eurofound ont le potentiel de répondre à bon nombre des caractéristiques et des besoins particuliers du secteur du sport mentionnés ci-dessus en introduisant une plus grande flexibilité sur le marché du travail, certaines d'entre elles étant déjà utilisées.

La pandémie de COVID-19 a tendu à accélérer leur adoption dans le sport comme dans d'autres secteurs d'activité.

- 7. Cependant, les cinq Consultations Nationales (qui ont bénéficié d'une large participation des principales parties prenantes du sport dans les pays partenaires) indiquent que la sensibilisation aux nouvelles formes d'emploi est faible et que les employeurs et les employés bénéficieraient grandement de plus d'informations, de directives claires et pratiques sur les nouvelles formes d'emploi, sur la manière de sélectionner celles qui conviennent le mieux aux circonstances nationales et locales et sur la manière de les mettre en pratique.

- 8. En particulier, les nouvelles formes d'emploi présentent un certain nombre d'avantages et d'inconvénients pour les employeurs et les employés, et des directives de bonnes pratiques sont nécessaires afin que les attentes, les responsabilités et les droits des deux parties soient correctement respectés.

- 9. Pour que les nouvelles formes d'emploi soient mises en œuvre avec succès, il est nécessaire d'adopter de nouvelles approches en matière de formation et de développement de la main d'œuvre. Ces dernières doivent notamment accorder davantage d'importance au travail indépendant et à la capacité des managers de superviser à distance, aux compétences renforcées en micro-entreprenariat, aux compétences numériques, à la polyvalence, à la créativité, à la résolution de problèmes et aux compétences sociales.

FORMS

Emerging Forms of Employment in Sport

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ce document a été traduit et mis en page par les équipes de la Fédération Nationale Profession Sport & Loisirs.
Pour plus d'informations et échanger avec nous : corentin.bonnegent@profession-sport-loisirs.fr