

LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES ENTRAINEURS DE HAUT NIVEAU EN FRANCE

ENQUÊTE SOCIOLOGIQUE



RAPPORT OLYMPIQUE 2019

Sous la direction de
Burlot Fabrice et Delalandre Matthieu

En collaboration avec Joncheray Hélène, Demeslay Julie,
Julla-Marcy Mathilde, Fukazawa-Couckuyt Stéphane,
Heiligenstein Antoine et Menon Patrice.



| Préambule

Une équipe de recherche composée de sociologues issus de l'Unité Recherche de l'INSEP (laboratoire « Sport, Expertise, Performance » - EA 7370), de l'Université Paris-Est Marnes-le-Vallée (Laboratoire Analyse comparée des Pouvoirs. Équipe d'Accueil 3350) et de l'Université de Nanterre (Institut des Sciences sociales du Politique. Unité Mixte de Recherche 7220), avec l'appui de la Mission d'Optimisation de la Performance de l'INSEP, a réalisé une enquête sur le métier et les conditions de travail des entraîneurs français engagés dans un projet de haute performance sportive.

Cette enquête a été commandée par la direction des sports et a été réalisée en deux phases :

- Une phase qualitative reposant sur l'analyse de 41 entretiens réalisés avec des entraîneurs engagés dans un projet de performance olympiques.
- Une phase quantitative reposant sur l'analyse statistique de 189 retours de questionnaires d'entraîneurs engagés dans un projet de performance olympiques.

I Sommaire

Introduction générale.....	9
----------------------------	---

Partie 1

Analyse qualitative

Introduction.....	12
1. L'intensité du rythme de vie des entraîneurs à l'épreuve de la carrière	12
1.1 - Une diversité de tâches à effectuer	13
1.2 - Un rythme de travail effréné	13
1.2.1 - Un investissement total... ..	13
1.2.2 - ... dont il est très difficile de décrocher	14
1.2.3 - Quelle possibilité de maintenir un tel rythme sur le long terme?	14
1.3 - Une nécessaire réflexion sur le statut d'entraîneur et la reconversion	15
Recommandations	16
2. Une autorité remise en cause « par le bas » et « par le haut »	17
2.1 - Une autorité à l'épreuve des mentalités des jeunes générations	17
2.1.1 - L'émergence du « sportif roi »... ..	17
2.1.2 - Des athlètes connectés qui s'informent	18
2.2 - Une autorité remise en cause par l'institution sportive	19
2.2.1 - Un pouvoir fédéral de plus en plus exigeant.....	19
2.2.2 - De la difficulté de s'en tenir à ses convictions.....	19
Recommandations	20
3. Le sentiment d'un manque important de reconnaissance du travail	21
3.1 - Un métier passion.....	21
3.2 - Un manque de reconnaissance dénoncé par de nombreux entraîneurs	21
3.3 - Une situation instable qui nuit à la prise d'initiative, à la prise de risque et à la capacité d'innovation	22
3.4 - L'internationalisation du marché du travail.....	22
Recommandations	23
4. La difficulté de se former et d'innover	24
4.1 - La formation initiale	24
4.1.1 - Des formations initiales très hétérogènes et peu dirigées vers la haute performance.....	24
4.1.2 - Une formation initiale qui permet d'avoir les bases.....	24
4.2 - Formation continue et montée en compétences pendant l'exercice du métier	25
4.2.1 - Échanges et formation par les pairs	25
4.2.2 - La formation continue	25
4.2.3 - L'autoformation	25
4.2.4 - Le contact avec des experts	26
4.3 - Les freins à la formation continue et à l'innovation.....	26
4.4 - Un processus de remise en cause complexe quand on touche à la haute performance	27
Recommandations	27
Conclusion	28

Partie 2

Approche quantitative

Introduction.....	30
Le choix de la population.....	31
Une population majoritairement masculine.....	32
Des entraîneurs plutôt trentenaires et quarantenaires.....	32
1. Carrière sportive et entrée dans le métier d'entraîneur.....	33
1.1. Une carrière sportive de haut niveau en amont de la carrière d'entraîneur.....	33
1.1.1. Avoir été un sportif de niveau international : une disposition importante pour devenir entraîneur de haut niveau.....	33
1.1.2. Un arrêt de la compétition avant 30 ans.....	33
1.2. Un arrêt de carrière sportive relativement éloigné.....	34
1.3. Un chevauchement des carrières d'athlète et d'entraîneur.....	34
1.4. Des entraîneurs expérimentés.....	35
1.5. D'athlète à entraîneur : un changement de statut sans transition.....	35
1.6. Devenir entraîneur : entre vocation et cheminement naturel.....	36
2. Éléments sur la carrière des entraîneurs présents à Rio dans notre échantillon.....	37
2.1. Avant de prendre les fonctions occupées à Rio, la grande majorité des entraîneurs était déjà entraîneur.....	37
2.2. Les entraîneurs présents à Rio : des entraîneurs expérimentés.....	38
2.3. L'État demeure le principal employeur des entraîneurs présents à Rio.....	40
2.4. Plus de la moitié des entraîneurs présents à Rio étaient professeurs de sport.....	40
2.5. Presque 40% des entraîneurs présents à Rio ont changé de poste après les Jeux de Rio.....	41
3. Éléments sur la carrière des entraîneurs engagés dans la perspective de Tokyo mais non présents à Rio.....	42
3.1. Les fonctions occupées par les entraîneurs engagés dans la perspective Tokyo mais non présents à Rio.....	42
3.2. L'entrée de nouveaux entraîneurs dans la perspective Tokyo.....	42
3.3. Des entraîneurs pas exclusivement engagés dans une dynamique d'entraînement.....	43
3.4. Les fédérations et le ministère des Sports sont les principaux employeurs des entraîneurs.....	45
3.5. Le statut de professeur de sport : un statut privilégié.....	45
4. Éléments sur la carrière des entraîneurs olympiques d'hiver.....	46
4.1. Les fonctions occupées par les entraîneurs des Jeux d'hiver.....	46
4.2. Des entraîneurs majoritairement entrés après les Jeux de Sotchi de 2014.....	46
4.3. Avant de prendre les fonctions occupées actuellement, la grande majorité des entraîneurs était déjà entraîneur.....	47
4.4. Les fédérations et le ministère des Sports sont les principaux employeurs des entraîneurs.....	48
4.5. Des statuts plutôt précaires pour la majorité des entraîneurs des Jeux d'hiver.....	48
5- Les perspectives d'avenir des entraîneurs.....	49
5.1. Les perspectives professionnelles des entraîneurs.....	49
5.2. Un terrain propice pour exercer le métier d'entraîneur à l'étranger.....	50

6- Formation et montée en compétences des entraîneurs	52
6.1. Les formations initiales	52
6.1.1. Une grande variété de formations	52
6.1.2. Des entraîneurs engagés majoritairement dans plusieurs cursus de formations.	53
6.1.3. Des entraîneurs plus diplômés que la population française âgée du même âge	53
6.1.4. Les formations les plus appréciées par les entraîneurs. Pas de fortes différences entre les trois principaux cursus : professorat de sport, BE/DE et STAPS.....	54
6.2. Formation continue et montée en compétences	55
6.2.1. Une participation faible à d'autres types de formations	55
6.2.2. Peu de formations institutionnalisées ou organisées mais une montée en compétences permanente basée principalement sur l'échange	56
6.2.3. Préparation mentale et management : des besoins forts en formation	57
6.2.4. Une formation jugée peu adaptée par la moitié des entraîneurs	58
6.2.5. Être entraîneur et continuer à se former : une situation difficile mais pas impossible	59
7- L'exercice du métier d'entraîneur.....	60
7.1. L'entraînement, l'encadrement des stages et compétitions et le management de l'équipe : les tâches prioritaires des entraîneurs	60
7.2. Les différentes missions de l'entraîneur.....	61
7.2.1. La préparation physique : une activité quasiment généralisée et fortement déléguée par les entraîneurs	61
7.2.2. La préparation mentale : une dimension importante de l'entraînement	61
7.2.3. Un usage répandu des techniques d'optimisation de la récupération	62
7.2.4. Le recueil de données informatisées. Une pratique répandue mais soumise à des freins importants	63
7.2.5. Des entraîneurs qui innovent.....	64
7.2.6. Le recours à des spécialistes (préparateurs) du matériel : une ressource fortement mobilisée.	65
7.2.7. Le management de l'équipe : une charge et une dimension importante du travail de l'entraîneur	65
7.2.8. Les améliorations à apporter au dispositif d'encadrement de la performance	66
7.3. Les transformations récentes du métier d'entraîneur	67
8- Satisfactions, insatisfactions et difficultés dans l'exercice du métier d'entraîneur.....	69
8.1. La difficulté d'articuler la vie familiale et la vie professionnelle.....	69
8.1.1. Une charge de travail chronophage.....	69
8.1.2. Une vie familiale nécessairement à prendre en considération	70
8.1.3. En conséquence : une vie familiale fortement impactée par la vie professionnelle	71
8.2. Des salaires peu élevés au regard de l'intensité du travail, de l'expertise demandée et du niveau d'étude.....	71
8.3. Les facteurs d'insatisfaction et d'abandon du métier	73
8.3.1. Les raisons familiales comme motif principal d'abandon du métier	73
8.3.2. La reconnaissance : une source d'insatisfaction importante	73
8.3.3. Les facteurs d'insatisfaction : charge de travail et reconnaissance comme moteurs de l'insatisfaction au travail.....	74
8.4. Facteurs de satisfaction au métier et vision optimiste de l'avenir.....	74
8.4.1. Les relations avec les sportifs : une source de satisfaction importante.....	74
8.4.2. L'accompagnement du sportif comme moteur de la satisfaction au travail.....	75
8.4.3. Une majorité d'entraîneurs optimiste sur l'avenir du métier	76
Conclusion	77
Références	78
Annexes.....	79

I Introduction générale

Le présent travail s'inscrit dans la continuité de l'enquête publiée par Lemieux et Mignon (2006). Le regard avait été porté sur un groupe professionnel, celui des entraîneurs de haut niveau, défini comme « les entraîneurs qui interviennent auprès des athlètes qui préparent les grandes compétitions dans les différents sports » (Lemieux et Mignon, 2006, p. 2). Il s'agit aujourd'hui d'actualiser et d'approfondir certains questionnements ayant fait l'objet de réflexions dans cette première enquête, et qui peuvent avoir d'importantes retombées en ce qui concerne la définition statutaire de ce métier, la formation, la gestion des carrières et plus largement la mise en place d'une politique sportive pour l'optimisation de la haute performance. De façon très générale, l'étude vise d'une part à décrire et à comprendre la façon dont les entraîneurs appréhendent et gèrent leur carrière et, d'autre part, à cerner ce qu'est leur travail au quotidien.

Ce sont donc deux axes de recherche qui ont été envisagés. Le premier axe concerne les trajectoires professionnelles, notamment les étapes qui conduisent au poste d'entraîneur de haut niveau, et les déterminants du maintien dans cette activité professionnelle. S'interroger sur la trajectoire professionnelle nécessite également de s'interroger sur les motivations des individus. Qu'est-ce qui anime les entraîneurs ? Se projettent-ils dans l'avenir ? Si oui, comment ? Y a-t-il un « après » entraîneur de haut niveau ? Si cette dernière question a déjà fait l'objet de travaux en ce qui concerne les sportifs (Javerliac et col., 2011 ; Fleuriet et Schotté, 2011), le cas spécifique des entraîneurs français de haut niveau a été peu développé¹.

Le précédent rapport avait en outre pointé le fait que les questionnements relatifs au devenir professionnel des entraîneurs devaient être abordés en lien avec l'ouverture du marché du travail, de plus en plus international (Lemieux et Mignon, 2006). Une dizaine d'années plus tard, il nous a semblé indispensable de questionner la fidélisation des entraîneurs. La France est-elle en mesure de garder ses entraîneurs à succès face aux pays concurrents, potentiellement recruteurs ?

Enfin, un regard particulier a été porté sur la façon dont se construisent les compétences et les qualités de l'entraîneur dans le temps (par l'échange avec les pairs, la formation initiale et continue, ou encore sa propre expérience), et sur l'intégration de nouvelles pratiques. Saury et Sève (2004) avaient bien mis en évidence l'une des logiques de développement de l'expertise de l'entraîneur à travers la formalisation de l'expérience vécue. Le partage de cette expérience, avec d'autres entraîneurs, permettrait selon eux de progresser dans la pratique professionnelle.

Il s'agit ici aussi de s'interroger sur la place de la formation initiale et continue dans ce processus, et de façon générale sur l'utilisation d'informations aujourd'hui disponibles très rapidement pour l'entraîneur qui souhaite y accéder.

Le second axe de l'étude porte sur le travail de l'entraîneur au quotidien. Comment exerce-t-il son métier ? Quelles sont ses missions quotidiennes ? Quelles sont les contraintes et difficultés auxquelles il doit faire face ? Comment perçoit-il son métier et ses évolutions, notamment la division du travail et l'arrivée de spécialistes ? Comment envisage-t-il les manques pointés par les sportifs dans les enquêtes post-olympiques (Burlot et col., 2017a ; Burlot et col. 2017b ; Besombes et col., 2018 ; Joncheray et col., 2018), tels que l'individualisation, la préparation mentale, la prise en compte du projet de vie, les pratiques innovantes, l'autonomie et la responsabilisation ? Est également questionné le rapport entre la multiplicité des tâches à réaliser (planification, entraînements, débriefings collectifs et individuels avec les athlètes, réunions diverses, tâches logistiques, etc.) et le temps disponible. L'appréhension des rythmes de vie, déjà mobilisée dans une enquête menée auprès des athlètes de haut niveau (Burlot et col., 2016) peut également être d'un grand intérêt en ce qui concerne les entraîneurs. Leur activité peut ainsi être considérée comme un compromis permanent entre planification et adaptation (Saury et Sève, 2004) avec des conséquences importantes sur le « bien vivre » ou « mal vivre » son rythme de vie (Julla Marcy, 2017). En effet, de multiples temporalités impactent fortement le processus de production de la performance sportive : contraintes imposées par les fédérations sportives nationales et internationales, tâches administratives et de gestion, impératifs de gestion de groupes d'athlètes à court et long terme, contraintes familiales et professionnelles des entraîneurs et des sportifs, etc. L'activité des cadres, et notamment des managers d'entreprise, a donné lieu à de multiples analyses des temporalités professionnelles, et le parallèle semble ici particulièrement pertinent. Les études ont ainsi pu porter à la fois sur i) la polychronie de leurs missions pour lesquelles ils doivent gérer simultanément des tâches s'inscrivant dans des temporalités différentes (Datchary et Gaglio, 2014), du projet à long terme au mail auquel il faut répondre immédiatement en passant par les réunions à préparer, ii) la polyactivité des tâches effectuées (Benguigui, Griset et Monjardet, 1978), qui vont du travail technique à des questions de budget ou encore du travail d'équipe et iii) leur fragmentation (Mintzberg, 1984), c'est-à-dire l'enchaînement très rapide des tâches à effectuer dans des laps de temps très courts, avec de fréquentes interruptions. La capacité à organiser le temps dans un travail pour lequel les heures ne sont pas comptées est primordiale, et « c'est bien l'engagement dans le flux et la capacité à le traiter en temps réel qui constituent la norme émergente » (Bretsché, de Corbière et Geffroy, 2012). Cet engagement est accentué par l'usage de technologies qui tendent à imposer cette forme d'inscription dans le temps.

¹ On peut toutefois citer l'enquête de Lemieux et Mignon (2006), qui montrait notamment que la sortie du haut niveau, souvent vécue comme un déclassement, engendrait l'adoption de stratégies de maintien par certains.

On peut y voir les ressorts d'une nouvelle forme d'aliénation (Rosa, 2012). À ce que l'on pourrait qualifier, à la suite des auteurs cités, de polyactivité polychronique, s'ajoute l'articulation temporelle des différentes activités : le cadre doit faire coïncider des échéances, des tâches, des missions aux logiques et aux temporalités parfois incompatibles et dont il n'est que partiellement responsable. Ces « dyschromies » (Alter, 2000) constituent inévitablement une source de tensions, de décalages, de conflits. De ce point de vue, l'activité des entraîneurs semble soumise aux mêmes tensions. Dès lors, comment priorisent-ils ? La capacité à innover, dans le domaine de la haute performance, constitue l'un des ressorts de la victoire, mais cela nécessite du temps. Or, les entraîneurs ont-ils suffisamment de temps pour se former ? Pour acquérir de nouvelles compétences ? Pour accéder à des ressources humaines et matérielles leur permettant d'améliorer les dispositifs d'entraînement ? Il s'agit de savoir quelles sont les conditions (temporelles, matérielles, humaines) qui permettent (ou non) la mise en place des innovations.

L'enquête menée par Saury et Durand (1998) montre qu'il est nécessaire pour un entraîneur de maîtriser les nouvelles technologies, afin d'identifier les possibilités et les limites des outils à disposition (logiciels d'analyse d'images par exemple). Plus récemment, des chercheurs américains ont décrit les moyens par lesquels les entraîneurs « apprennent à entraîner » (Malete et Feltz, 2000 ; Werthner et Trudel, 2006 ; Wright, Trudel et Culver, 2007) et acquièrent de nouvelles connaissances et de nouvelles idées. Les travaux de Reade, Rodgers et Spriggs (2008), dans la continuité de ceux de Saury et Sève (2004), montrent ainsi que les sources de renouvellement des pratiques des entraîneurs proviennent essentiellement des contacts directs avec les pairs et de leur participation à des séminaires.

Enfin, questionner le travail quotidien de l'entraîneur, consiste aussi à questionner ses interactions avec d'autres acteurs de la performance : les athlètes, les collègues, la hiérarchie, mais aussi plus largement les institutions sportives. Les recherches en psychologie sociale (Rey, 2000), en ergonomie cognitive (d'Arripe-Longueville, 1991 ; Côté et col., 1995) ou encore mobilisant le paradigme de l'action située (Saury et Durand, 1995 ; Bourbousson et col., 2011) se sont principalement centrées sur le fonctionnement des équipes en sports collectifs et sur les relations entre entraîneurs et entraînés. Ces approches ont souvent conduit à la mise en évidence des caractéristiques des entraîneurs experts et/ou des modes de relations qu'ils entretiennent avec les athlètes, qui constituent, sinon des modèles, du moins des éléments de réflexion permettant d'aider les praticiens du sport (Côté et col., 1995 ; Saury et Durand, 1995). En sociologie du sport, les modes d'articulation et de coordination entre la pluralité des acteurs intervenant dans la production de la performance sportive ont été en revanche peu investigués (On peut toutefois citer la recherche menée par Doron et col. (2016) en collaboration avec la fédération française d'escrime).

Pour répondre à cet ensemble de questions articulées autour de la carrière et du travail quotidien des entraîneurs de haut niveau, l'étude a été organisée en deux phases :

Phase 1 : une enquête qualitative, par entretien, a été réalisée avec l'objectif de recueillir des descriptions fines des processus de formation, des caractéristiques concrètes du métier d'entraîneur, des conditions d'exercice du métier, du rapport des entraîneurs à la formation continue et à l'innovation, ou encore de la façon dont ils se projettent dans l'avenir ;

Phase 2 : une enquête quantitative, par questionnaire, a été mise en œuvre avec l'objectif de mesurer quantitativement les problématiques repérées dans l'analyse des entretiens et de les analyser en lien avec les caractéristiques des entraîneurs interrogés.

Partie 1

Analyse qualitative

Responsables scientifiques du projet : Burlot Fabrice ⁽¹⁾, Delalandre Matthieu ⁽²⁾

**Collaborateur(trice[s]) scientifique(s) du projet : Joncheray Hélène ⁽¹⁾,
Demeslay Julie ⁽³⁾, Julla-Marcy Mathilde ⁽³⁾, Fukazawa-Couckuyt Stéphane ⁽⁴⁾**

Collaborateur sportif du projet : Menon Patrice ⁽⁵⁾

Financement : MS

⁽¹⁾ INSEP - DEPARTEMENT DE LA RECHERCHE. LABORATOIRE SPORT EXPERTISE PERFORMANCE. ÉQUIPE D'ACCUEIL 7370.

⁽²⁾ UNIVERSITE PARIS-EST MARNE-LA-VALLEE. LABORATOIRE ANALYSE COMPAREE DES POUVOIRS. ÉQUIPE D'ACCUEIL 3350.

⁽³⁾ UNIVERSITE PARIS NANTERRE. INSTITUT DES SCIENCES SOCIALES DU POLITIQUE. UNITE MIXTE DE RECHERCHE 7220.

⁽⁴⁾ UNIVERSITE PARIS-EST CRETEIL, LABORATOIRE URTES. ÉQUIPE D'ACCUEIL 7313.

⁽⁵⁾ MOP (MISSION D'OPTIMISATION DE LA PERFORMANCE)

I Introduction

La partie qualitative concerne uniquement les données recueillies lors des entretiens pendant la première phase de l'enquête.

Quarante et un entretiens de type semi-directif, d'une durée allant de quarante-cinq minutes à trois heures, ont été menés avec des entraîneurs de haut-niveau¹. Par « entraîneurs de haut niveau », nous entendons les entraîneurs impliqués dans la préparation d'athlètes pour les Jeux olympiques d'hiver ou d'été (qu'il s'agisse des Jeux à venir ou d'olympiades passées). Quelques entretiens (quatre) ont également été menés avec des personnes occupant d'autres postes, mais dont le lien avec les entraîneurs et le sport de haut niveau rendait le témoignage particulièrement intéressant pour l'enquête.

Le guide d'entretien (annexe 1) est articulé autour des thématiques constituant le questionnaire général de l'enquête. La première partie porte sur les différentes étapes de la carrière : parcours sportif et professionnel, formation, postes occupés. La deuxième partie porte sur la réalité du métier au quotidien. Il s'agit de questionner ce qu'est être entraîneur aujourd'hui. Quelles sont les tâches à réaliser ? Qu'en est-il de la relation avec les athlètes ? Avec la hiérarchie ? Comment le temps est-il géré ? Quelles ressources, humaines, matérielles, cognitives sont mobilisées ? La troisième partie concerne les changements et innovations dans l'exercice du métier. Il s'agit de demander aux interviewés ce qui a changé dans leur façon de faire depuis qu'ils exercent, de les questionner sur leurs démarches innovantes (le cas échéant) et les circonstances dans lesquelles elles sont mises en place, sur la façon dont ils parviennent et/ou éprouvent des difficultés à acquérir de nouvelles connaissances et compétences. La quatrième partie du guide interroge le regard que portent les entraîneurs sur leur activité, en ce qui concerne les conditions de travail (salaire, statut, positionnement dans le système de production de la performance, comparaison avec les conditions de travail à l'étranger) mais aussi la conciliation entre travail et vie extraprofessionnelle (gestion de la vie de famille, rythme de vie). Les dernières questions invitaient les entraîneurs à se projeter dans l'avenir, afin de cerner la façon dont ils perçoivent la suite de leur carrière : maintien dans leur poste, reconversion totale, opportunité d'aller à l'étranger, etc.

Tous les entretiens ont été intégralement retranscrits. Ils ont fait l'objet d'une analyse verticale, celle-ci ayant permis de dégager des axes de problématisation, puis d'une analyse thématique. Dans l'analyse qui suit, les prénoms ont été modifiés pour garantir l'anonymat des personnes interrogées.

Quatre grandes problématiques ont été progressivement identifiées dans le processus d'enquête qualitative comme étant particulièrement structurantes. Elles constituent les quatre parties de cette analyse thématique. Il s'agit tout d'abord de l'organisation et de la perception des rythmes de vie, qui fait écho à l'enquête portant sur les rythmes de vie des sportifs de haut niveau (Burlot et col., 2016). La deuxième traite de l'autorité des entraîneurs et de leur positionnement complexe entre, d'une part, une hiérarchie et des contraintes institutionnelles et, d'autre part, des générations de sportifs dont les mentalités semblent évoluer, toutes deux restreignant et/ou modifiant l'autorité de l'entraîneur. La troisième est celle de la reconnaissance d'un travail singulier nécessitant des compétences extrêmement pointues et un investissement qui semble avoir peu de limites. La dernière enfin est celle de la formation et de l'innovation.

A la fin de chacune des parties, des préconisations, issues de l'analyse des entretiens, sont proposées.

¹ Quarante et un entretiens ont été menés, dont trente-sept avec des entraîneurs de haut niveau. On compte huit femmes et trente-trois hommes. Quatre d'entre eux ont moins de 35 ans, vingt-cinq ont entre 35 et 50 ans et douze ont plus de 50 ans. Trente entraîneurs parmi ceux que nous avons interrogés ont accompagné des sportifs aux Jeux olympiques. Dix-huit des trente-sept entraîneurs exercent à l'INSEP, un à Paris, seize hors région parisienne et deux entraînent des équipes étrangères. Les disciplines représentées dans l'enquête sont les suivantes : judo, athlétisme, escrime, cyclisme, gymnastique, gymnastique rythmique, tir à l'arc, tennis de table, natation, water-polo, natation synchronisée, handball, taekwondo, boxe, biathlon, aviron, équitation, lutte, haltérophilie, beach volley, rugby, natation en eau libre, canoë-kayak, golf, ski alpin.

1 | L'intensité du rythme de vie des entraîneurs à l'épreuve de la carrière

Comme le sportif de haut niveau (Burlot, Richard et Joncheray, 2018), l'entraîneur n'échappe pas à l'accélération sociale du temps et plus particulièrement celle de son rythme de vie (Rosa, 2012). On peut dire de façon très générale que cette accélération est liée à la recherche de la performance. Plus concrètement, elle tient à deux facteurs : d'une part la multiplication des tâches qui, au quotidien, constituent l'emploi du temps des entraîneurs et d'autre part le poids considérable des déplacements – stages de préparation et compétitions – dont le nombre a considérablement augmenté depuis le début des années 2000. Cette dernière évolution est à mettre en rapport avec la mise en place des rankings dans de nombreux sports.

1.1 UNE DIVERSITÉ DE TÂCHES À EFFECTUER

Cela a déjà été souligné dans nombre de travaux (Saury et Sève, 2004 ; Mignon et col., 2006 ; Fleurance et Perez, 2008), le métier d'entraîneur a évolué et s'est complexifié.

« Ce sont plutôt des gens qui sont devenus de vrais managers de la performance et qui sont obligés justement de connaître tous les rouages, tout cet engrenage qui permet d'atteindre la performance. » (Paul)

S'il est donc admis que l'entraîneur n'est plus seulement un entraîneur technicien mais un véritable manager de la performance, deux choses importantes sont à souligner. La première est que ce rôle de manager ne s'est pas substitué à celui de technicien mais s'y est ajouté. La dimension managériale du métier est avérée : les entraîneurs doivent mobiliser des spécialistes (kinésithérapeutes, préparateurs physiques, autres entraîneurs, etc.) avec des niveaux de délégation variables sur lesquels nous reviendrons plus loin, et coordonner leurs actions pour produire de la performance. Les tâches qui en découlent s'ajoutent à ce qui constituait traditionnellement le cœur de métier de l'entraîneur. La seconde est que le rôle de manager – le terme « chef d'orchestre » est parfois évoqué – de la performance peut, en fait, réunir une hétérogénéité de tâches allant de la conception (planification, élaboration des contenus d'entraînement, etc.) demandant un haut niveau d'expertise sportive à des tâches qui semblent beaucoup plus prosaïques, comme la réservation de billets de train ou d'hôtels pour les compétitions ou les stages, ou encore s'assurer que les athlètes dorment suffisamment. Très concrètement, lors d'une journée de travail type, l'entraîneur peut tout à la fois répondre à des emails, planifier les entraînements, entraîner, gérer une logistique parfois importante pour les stages ou les compétitions, échanger avec des parents d'athlètes, participer à des réunions avec ses collègues. Ce « *grand écart* » est tel que certains vont jusqu'à affirmer que ce qui constituait auparavant le cœur de métier de l'entraîneur ne représente finalement pas la plus grosse partie de leur temps de travail. Dans ce cadre, les capacités de gestion de groupe et d'organisation logistique deviennent parfois déterminantes et pèsent fortement sur les résultats sportifs, et ce d'autant plus que les calendriers de compétition sont de plus en plus chargés : le choix des hôtels et des horaires des billets d'avion, par exemple, peuvent avoir des effets sur les performances réalisées lors des déplacements à l'étranger, ce qui est aujourd'hui impossible de négliger.

Pourtant, on peut se demander dans quelle mesure une partie de ces tâches ne pourrait pas être déléguée. À ce sujet, les situations semblent assez hétérogènes en fonction des fédérations. On peut ainsi opposer le cas de Charles, qui est « *en relation avec le secrétariat du directeur technique national dans la gestion et la prise directe des réservations et l'envoi des mails* » et celui de Frédéric, dont les tâches logistiques tendent depuis peu à s'alléger et qui affirme qu'« *au fur et à mesure du temps on s'est délesté, mais c'est depuis peu et à peine, on est encore derrière pour suivre, des visas pour la Chine, les billets d'avion, où on va pour l'hôtel, la comptabilité* ».

1.2 UN RYTHME DE TRAVAIL EFFRÉNÉ

1.2.1 - Un investissement total...

Face à la multitude de tâches à réaliser, tous les entraîneurs interviewés constatent la nécessité d'un investissement total pour être performants. Certains disent se lever la nuit pour prendre des notes, ou arriver tôt sur le lieu d'entraînement pour préparer leur travail. Les heures et les jours de travail sont rarement comptés.

« Le temps passé au travail, c'est 7 jours sur 7 (...). Les vacances, ça ne veut rien dire. Moi, le seul moment où j'arrive un peu à décrocher, c'est une fois que j'ai vu l'essentiel de ce que je dois faire, donc mon esprit se libère (...). J'essaie de tenir au moins quinze jours (...) je suis perçue comme quelqu'un qui n'a pas beaucoup de temps (...) mais, de toutes façons, ça c'est le sport : quelle que soit la discipline, c'est qu'à un moment donné tu ne peux pas te projeter sur des aspects de la vie quotidienne comme tout le monde. » (Laura)

Concernant le nombre de jours passés en dehors de leur domicile, certains disent cumuler entre 150 jours et 200 jours de déplacements (stages et compétitions) par an, voire plus. Quelques entraîneurs, mais ils sont peu nombreux, réussissent cependant à « *cadrer* » leur temps de travail, en s'appuyant parfois sur un collectif (Sébastien, après un burn out, décide de réduire son engagement en déléguant). Cette façon de faire nécessite toutefois un vrai accompagnement. Pour tous, la performance implique un rythme de vie intense à la fois à l'échelle de la journée (le nombre d'heures travaillées par jour) et à celle de l'année (le nombre de jours travaillés). Les entraîneurs, pris par leur passion et la course à la performance, peuvent aisément se surinvestir.

« Et on tombe facilement dans le surinvestissement tellement notre métier nous passionne et tellement on veut réussir »

dira un entraîneur avant d'ajouter :

« Si tu n'es pas capable de prendre un peu de recul, tu oublies tout le reste, tu ne penses plus qu'à rendre le plus performant possible tes sportifs. Moi je me suis posé la question de savoir si je pouvais faire autrement. Donc j'ai observé les autres directeurs des autres nations. Ceux qui réussissent bah ils sont au taquet. Donc si toi tu baisses, c'est fini » (Jean).

Cet investissement « sans compter » peut avoir un impact sur la vie de famille :

« aujourd'hui, on est quand même 100% à avoir divorcé (...) si j'avais pu m'en passer, je m'en serais passé (...). Je pense que pour le coup ça aurait mérité un accompagnement » (Adrien).

1.2.2 - ...dont il est très difficile de décrocher

Plusieurs entraîneurs parlent d'épuisement, tout en évoquant l'impossibilité de décrocher de ce rythme, de faire une pause pour se régénérer, et ce pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, les sportifs sont exigeants. Ils ont eux-mêmes un rythme de vie en flux tendu (Burlot, Richard et Joncheray, 2018). Ils ne comprennent donc pas que les entraîneurs ne soient pas engagés de la même façon qu'eux, pour eux (c'est le cas d'un sportif par exemple qui ne comprend pas que son entraîneur lui dise qu'il ne peut pas toujours être à 150% car sinon il ne tiendra pas la distance). Maxime constate que « tu ne peux pas avoir cette exigence avec les sportifs si tu ne l'as pas avec toi-même ». Rosa (2012) parle de désynchronisation. Le risque de ne pas se mettre au même niveau d'accélération du temps est de se désynchroniser et de ne plus être « dans la course ».

Par ailleurs, les fédérations annoncent des objectifs sportifs (nombre de médailles à gagner) s'inscrivant dans une logique politico-administrative qui n'est pas forcément coordonnée avec la logique de construction de la performance sportive. Gilles dit avoir arrêté car il ne voulait (ou pouvait) plus tenir ce rythme. À peine les Jeux réalisés, il a ressenti l'obligation de se projeter déjà dans les championnats du monde suivant, puis d'Europe. Il aurait souhaité faire une pause mais le calendrier sportif imposé par sa fédération ne le permettait pas. Nicolas fait les mêmes constats sur les logiques politiques qui s'imposent aux entraîneurs. Jérôme a demandé à faire une pause, suite à des absences du domicile qui devenaient trop pesantes et pour soulager sa femme (sans laquelle il ne peut pas faire son métier car ils ont trois enfants). Sa requête a été interprétée comme une baisse de sa motivation et n'a pas été entendue.

Enfin, il faut ajouter à ces exigences les logiques sportives du ranking, qui se traduisent par une multiplication des compétitions auxquelles il est nécessaire de participer pour accéder aux épreuves phares voire, dans certains sports (le cyclisme par exemple), pour satisfaire aux exigences

des sponsors. Ces logiques économico-sportives réduisent les temps de pause possibles dans le calendrier sportif.

Ces attentes engendrent, pour les entraîneurs, le sentiment de ne jamais pouvoir « se poser », de faire le point pour mieux repartir. Des constats similaires ont été avancés à propos des sportifs qui avaient le sentiment de ne jamais « poser leurs valises », à cause notamment des déplacements (Julla-Marcy, Burlot et Le Mancq, 2017). Certains disent bien le vivre, d'autres évoquent des situations d'épuisement voire de phases dépressives. Toujours est-il que nombre d'entraîneurs se sentent dépassés par cette accélération (non maîtrisée), ce qui rejoint les propos de Rosa (2012) sur l'accélération du temps et l'aliénation qui en découle.

1.2.3 - Quelle possibilité de maintenir un tel rythme sur le long terme ?

Cette situation interroge la longévité des carrières. Est-il possible de tenir un tel rythme toute une vie ? Si oui, dans quelles conditions ? Si non, que se passe-t-il ?

Être entraîneur national demande un fort investissement temporel : « il va falloir que j'annonce ça à la maison pour commencer : ma disparition prochaine » ironise Marie. Pour cette raison, des entraîneurs expliquent que selon eux, il n'est pas possible de faire une carrière longue :

« J'estime que l'on ne peut pas faire une carrière dans l'entraînement toute sa vie » (Yohan).

Dans les propos des entraîneurs apparaît systématiquement en conséquence la question de savoir si un tel rythme de vie est compatible avec une vie familiale « normale ». « Ça n'est possible que si tu as une femme extraordinaire et des enfants compréhensifs » nous dit Rémi. Jérôme explique que sa femme occupe un poste d'infirmière de nuit pour lui permettre de faire son métier mais, qu'avec le temps, cela engendre de la fatigue. Nicolas conclut quant à lui : « quand tu te croises uniquement dans les aéroports, pas étonnant que tu divorces » ; c'est ainsi qu'il interprète sa séparation. Yves parle aussi d'une situation difficile à gérer. C'est la raison pour laquelle il met sa carrière en pause l'an prochain. Pour lui, l'éloignement familial (150 jours d'absence par an) pose des problèmes de couple. Pour essayer de le préserver, il part régulièrement aux mois de juin, juillet et août en vacances avec sa famille. Cette période lui permet de ressouder son couple. Malgré la mise en place de cette solution, il a quand même demandé, pour l'année prochaine, une mission allégée pour passer du temps avec sa famille. Un autre entraîneur avance que le rythme nécessaire au métier d'entraîneur est la raison de son divorce. Il explique ne pas avoir pris conscience de ce qu'il avait fait subir à sa famille :

« Mon fils, je l'ai connu quand ma femme m'a quitté. Avant, je ne m'en suis jamais occupé. J'étais si peu là et quand j'étais là, je n'étais pas réellement là. J'étais encore dans mon boulot » (Henri).

L'articulation entre vie familiale et vie professionnelle semble compliquée pour tous. En ce qui concerne la gestion des conflits entre vie familiale et vie professionnelle, plusieurs stratégies typiques sont repérables.

- Il y a ceux qui arrêtent ou tout du moins qui font une pause dans leur carrière sportive d'entraîneur, avec toutes les difficultés que cela peut engendrer en cas de souhait d'occuper à nouveau cet emploi.
- Il y a ceux qui poursuivent en mettant en place un compromis familial, celui-ci pouvant prendre deux formes : soit le sacrifice de la part du conjoint, soit la réduction progressive de l'engagement professionnel et la prise en charge de tâches domestiques pour maintenir l'équilibre familial. C'est le cas de Jérôme qui, depuis les Jeux de Rio, dit refuser les périodes de stage à l'étranger pour réinvestir sa vie familiale et alléger l'emploi du temps de sa femme.
- Il y a enfin ceux qui poursuivent mais se séparent. Ce cas de figure est le plus répandu.

Par ailleurs, quelques entraîneurs, devenus managers d'entraîneurs, se positionnent comme accompagnateurs, voire protecteurs de la vie familiale de ceux avec qui ils travaillent. La plupart d'entre eux expriment leur déception de ne pas avoir préservé leur vie familiale et souhaitent le faire pour les autres. C'est ce que fait Cécile, et c'est ce que met en place Jean lors des stages :

« tous les entraîneurs ne viennent pas, certains peuvent ainsi décompresser et font confiance aux entraîneurs qui vont s'occuper du stage (...). Ce qui ne veut pas dire que les entraîneurs sont contents de ne pas aller aux stages. Ils sont dégoûtés mais c'est pour leur bien car ils sont parfois aveuglés par leur passion ».

C'est aussi Jean qui, pour décharger les entraîneurs avec qui il travaille, fait une veille en ce qui concerne l'innovation et qui prend en charge un certain nombre de tâches, dont la coordination des équipes qui entourent le couple entraîneur/entraîné.

Il faut noter qu'une partie des entraîneurs ne se projettent pas dans un autre métier que celui qu'ils exercent. C'est un métier passion où être à la tête de l'équipe olympique fait figure de Graal. Que peut-on imaginer comme métier après avoir eu ce niveau de responsabilité, après avoir vibré quand le sportif qu'on entraîne a atteint la plus haute marche d'un podium olympique ? Cette position professionnelle est grisante et vécue comme un aboutissement. On comprend alors ce qui avait été défini par Lemieux et Mignon (2006) comme « l'épreuve du maintien », c'est à dire le fait de se maintenir à tout prix au poste d'entraîneur de l'équipe nationale. Nous sommes donc face à une situation assez paradoxale qui interroge : certains entraîneurs veulent poursuivre leur métier à tout prix alors que leur engagement s'effrite inexorablement et que pour être performant il faut se surinvestir. Il faut noter que tous les entraîneurs n'abondent pas dans ce sens puisque certains demandent un changement professionnel pour sortir de la haute performance et que d'autres mettent un point d'honneur à souligner qu'un changement de métier ne les dérangerait pas, par exemple en cas de baisse de motivation ou si on mettait fin à leurs fonctions.

C'est le cas de Pascal qui affirme que, grâce aux diplômes qu'il détient :

« tu as un travail à vie jusqu'à la fin de tes jours. J'en ai rien à foutre, je ne connaîtrai pas le chômage. Tu comprends, je ne suis pas là à m'accrocher à mon poste ».

1.3

UNE NÉCESSAIRE RÉFLEXION SUR LE STATUT D'ENTRAÎNEUR ET LA RECONVERSION

Le statut de professeur de sport renvoie à une carrière administrative, donc longue. Les entraîneurs qui décident de devenir professeurs de sport sécurisent leur situation mais se placent également dans une position parfois délicate qui ne facilite pas toujours leur réflexion sur l'après-carrière. Cette situation aurait plutôt tendance à limiter les possibilités de reconversion puisqu'elle ne permet plus l'accès à certains emplois, sauf par démission ou par mise en disponibilité. Quelques-uns ont ainsi choisi la mise en disponibilité pour occuper un poste d'entraîneur à l'étranger, mais ils l'ont fait parce qu'ils n'avaient pas le choix s'ils voulaient continuer à être entraîneurs à haut niveau. Par ailleurs, quand on est entraîneur de l'équipe de France, il est difficile d'avoir une plus haute perspective professionnelle sur le territoire français.

La question de la reconversion, déjà posée au sujet des sportifs de haut niveau, a débouché à l'adoption de dispositions législatives prenant en compte le fait que le sportif a un métier à carrière courte et qu'il est nécessaire de proposer des conditions favorisant l'acquisition de certaines compétences pour faciliter sa reconversion. En est-il autrement pour l'entraîneur ? Celui-ci doit se synchroniser avec les objectifs de performance de trois catégories d'acteurs : les sportifs qui recherchent la performance sportive (à court, moyen ou long terme), la fédération qui a des objectifs de performances en termes de nombre de médailles, et les circuits de compétitions qui doivent réaliser une performance économique. Tous les acteurs sont dans la course à la performance et l'entraîneur ne peut se désynchroniser des temporalités qu'ils imposent. Le problème est que la performance est difficile à maintenir dans le temps car l'engagement demandé pour l'atteindre provoque de l'usure physique, mentale et sociale. Dans ce contexte, nombre d'entraîneurs redoutent ou ont mal vécu la fin de leur carrière dans le sport de haut niveau. D'autres ne se projettent tout simplement pas dans « l'après », ou alors de façon très floue. Lors des entretiens, ils disent ne pas trop y penser, évoquant parfois la possibilité d'un emploi fédéral ou d'un poste d'entraîneur à l'étranger. On peut y voir l'effet de trois facteurs : un statut de professeur de sport (qui est celui de beaucoup d'entraîneurs) qui sécurise la carrière, une absence de politique de reconversion des entraîneurs (ou de plans de carrière), et un rythme de vie qui laisse finalement peu de place à ce type d'anticipation.

Pourtant, malgré cette situation, on trouve aussi des entraîneurs qui envisagent leur reconversion professionnelle avec un optimisme affiché, voire revendiqué, et sans regret de quitter le monde du haut niveau, tout en considérant un éventail de possibilités, comme par exemple s'occuper du développement de la pratique sportive. Yohan affirme ainsi :

« Mon plaisir c'est les challenges : si demain j'arrive à contribuer à un nouveau modèle économique fédéral... si on arrive à augmenter le nombre de licenciés... ».
Julie quant à elle a pour projet, « pour plus tard (...) de développer la discipline dans un pays où il n'y a rien ».

Certains enfin, face à cette situation, gèrent d'un commun accord avec la fédération leur plan de carrière en intégrant

le fait qu'ils s'investissent au maximum de leurs possibilités pendant un certain nombre d'années et qu'ensuite ils seront positionnés sur un poste moins éprouvant.

En conclusion, il paraît indispensable de s'interroger sur les reconversions possibles des entraîneurs. Sans alternative, on comprend qu'une partie d'entre eux désirent se maintenir à tout prix tout en étant soumis à l'usure et aux routines.

S'ils envisagent un projet, alors il conviendrait de les aider. Il convient enfin de prendre très au sérieux l'internationalisation du marché du travail. Les entretiens laissent apparaître que les entraîneurs français sont aujourd'hui dans une situation de transition qui pourrait s'accélérer (cela sera abordé dans la troisième partie de ce rapport).

RECOMMANDATIONS

concernant le rythme de vie et la reconversion

- Créer une cellule (ou structure) d'aide et de soutien pour les entraîneurs sur les questions de rythmes de vie et de reconversion.
- Aider les entraîneurs à assurer les nouvelles tâches managériales qui concernent leur métier, notamment tout ce qui renvoie à la délégation de certaines missions (afin de faire face à la charge de travail).

Cela implique de les former et de réfléchir avec eux aux dimensions de leur métier qu'ils peuvent déléguer. Il faudrait s'inspirer de certains cas qui semblent bien fonctionner. Le partage d'expériences sur les formes d'organisation qui sont efficaces serait de ce point de vue très utile.

2 | Une autorité remise en cause « par le bas » et « par le haut »

2.1 UNE AUTORITÉ À L'ÉPREUVE DES MENTALITÉS DES JEUNES GÉNÉRATIONS

L'analyse des entretiens permet de mettre en exergue une difficulté croissante ressentie par les entraîneurs à gérer les jeunes générations de sportifs. Cette difficulté semble liée à deux processus : le premier est lié à l'émergence de la figure du « sportif roi », le second renvoie à la montée en compétence et en réflexivité des sportifs en ce qui concerne leur propre entraînement.

2.1.1 - L'émergence du « sportif roi »

Parmi les entraîneurs qui constatent gérer de plus en plus difficilement les jeunes générations de sportifs, une partie fait référence à une situation assez proche de la figure de l'enfant roi (De Singly, 2006). Selon ces entraîneurs, le sportif, notamment à l'INSEP, a été trop fortement placé au centre du dispositif de production de la performance. Tout est mis en œuvre pour le mettre dans les conditions optimales de préparation : projet de formation, service médical, préparation mentale, préparation physique, individualisation de l'entraînement, etc. On cherche à adapter l'environnement aux sportifs, et les sportifs perçoivent cette volonté.

« Moi je suis sur la performance au centre. Et je pense que ça aujourd'hui on a tendance un peu à l'oublier. On met beaucoup l'athlète au centre, mais ce n'est pas l'athlète qui est au centre, c'est la performance. Parce que l'athlète va vers la facilité, et je trouve qu'aujourd'hui on donne un petit peu trop la part belle aux athlètes. » (Romuald)

On fait tout pour qu'ils soient dégagés de toute contrainte extrasportive. On les habitue à tout avoir sans effort. C'est ce que pointent les discours des sportifs eux-mêmes dans les enquêtes menées auprès d'eux (Besombes et col., 2018). En conséquence, ces sportifs sont perçus par les entraîneurs comme des « sportifs rois » qui n'ont que des droits mais pas de devoirs, et revendiquent beaucoup comme si ce qui leur était proposé était complètement normal. Bien sûr, tous les sportifs d'élite français ne s'entraînent pas ou ne sont pas internes à l'INSEP mais, d'une façon générale, cette politique visant à mettre le sportif au centre du dispositif a été progressivement développée dans l'ensemble du parcours d'excellence sportive. Certains entraîneurs constatent toutefois qu'en province, les choses se passent différemment. Les athlètes se prennent davantage en charge et ne sont pas en permanence dans l'entre-soi du sport de haute performance (ils habitent en ville, font leur course, ont une vie sociale en dehors du sport, font leurs démarches administratives, etc.). Selon les entraîneurs, cette évolution a eu deux conséquences.

La première conséquence est qu'une partie des sportifs ne cherchent plus le dépassement et pensent réussir sans travail.

Pour Rémi, on se trompe quand on met trop le sportif au centre du dispositif. On le place dans un environnement qui ne stimule plus sa maturité. Or, certains entraîneurs estiment que pour réussir, le sportif doit devenir responsable et autonome (l'enquête sur le rythme de vie (Burlot et col., 2016) avait mis en évidence le fait que la maturité organisationnelle du sportif est un marqueur de leur performance). Le travail de l'entraîneur est alors d'éduquer les sportifs à devenir autonomes.

« Tu n'es pas obligé de leur donner la leçon ou de donner la becquée comme je dis souvent. Tu les rends autonomes (...) moi je préfère interviewer un mec que de lui donner la becquée. Quand je parle avec un athlète, je l'interviewe. Je ne lui récite pas la leçon. Je le pousse à parler corps, à parler sensations et à analyser ce qu'il a fait. Et après éventuellement s'il est dans le dur, on trouve des solutions. Mais la démarche n'est pas de dire : « Ah tu n'as pas mis ça là, tu n'as pas fait ça là », c'est : « Comment tu t'es senti sur cet enchaînement là, pourquoi il s'est passé ça ? » (Adrien)

Pour beaucoup d'entraîneurs, il faut rendre les sportifs autonomes mais aussi les responsabiliser. Comme le précisera l'un d'entre eux, qui a dû faire face à des dérives festives importantes :

« Le principal problème c'est l'hygiène de vie. Les réseaux sociaux, les jeux, les sorties font qu'ils se couchent de plus en plus tard et se mettent dans des situations de fatigue et de risques de blessures » (Romuald).

Rendre autonomes et responsabiliser les sportifs pour les mettre face à leur projet plutôt qu'être directif est pour plusieurs entraîneurs la voie la plus efficace.

« Finalement après coup, tu te rends compte que ceux qui ont percé, c'est ceux qui à un moment donné se sont pris en main et ont eu cette prise de conscience (...). Prenez le temps qu'il vous faut, prenez un mois si vous avez besoin d'un mois, mais écrivez le contrat que vous allez passer avec vous-mêmes, sur votre projet de sportif, avec ce que vous allez mettre dans votre gamelle. J'en ferai une photocopie, ça restera entre nous et chaque fois que vous ne serez pas dans les clouds : Tu décides d'arriver en retard à l'entraînement ? D'accord je te prendrai même pas la tête, ce n'est pas mon problème, c'est le tien. Par contre quand il y aura la contre-perf, je te rappellerai le nombre de présences, le nombre d'absences, le nombre de retards et ce que toi tu as écrit. Après tu pourras toujours me dire plus tard que c'est de ma faute, mais c'est toi qui as écrit. Il faut être lucide de vos forces et de vos faiblesses et des endroits au sein desquels il faut progresser. Et aujourd'hui vous réaliser, c'est être performant et pour être performant si vous avez des ambitions là, il faut que vos exigences elles soient là ». (Romuald)

Selon Romuald, les sportifs vivent dans un environnement « *trop confortable* », qui nuit à leur envie de dépassement. C'est la raison pour laquelle, selon lui, il est difficile de faire face à certains pays dans sa discipline sportive.

« Les jeunes français veulent tout, tout de suite (...). À un moment donné, ils voient que cela ne marche plus, ils arrêtent. C'est la génération McDo. Alors que le même a été médaillé européen junior, médaille junior, le mec il arrête l'activité... C'est ce que te vend la société aujourd'hui pour être meilleur pâtissier du monde, en dix émissions de télé... enfin tout avec peu d'efforts, de la réussite. Sauf qu'aujourd'hui, être champion ce sont des efforts et tu n'es pas sûr que cela réussisse. Mais si tu ne fais pas les efforts tu ne réussiras pas. Et ça, ils ont du mal. » (Romuald)

Il semble par ailleurs y avoir un décalage entre entraîneurs et sportifs, non pas seulement en ce qui concerne les devoirs de ces derniers, mais aussi dans la représentation de ce que doit être le travail effectué à l'entraînement. Ainsi, pour Yohan, « s'ils n'arrivent pas à l'objectif après un certain temps, ils changent. Ils ont un objectif clair mais ils peuvent changer rapidement. Avant les athlètes étaient plus patients dans l'apprentissage (...). L'athlète obtient des compétences en cours et non terminées. On obtient un couteau suisse et non une lame aiguisée ». Plusieurs entraîneurs font ce constat que, pour nombre de sportifs, le fait d'être assidu doit nécessairement mener à la performance (ce qui entraîne réciproquement des incompréhensions quand l'athlète a été assidu et n'a pas été performant). Beaucoup de sportifs seraient ainsi présents à l'entraînement, faisant les exercices demandés mais sans s'investir véritablement dans la démarche d'entraînement, mentalement et physiquement, ou alors acceptant de s'investir mais sans maintien de cet investissement dans le temps, s'inscrivant ainsi uniquement dans le court terme. C'est en ce sens que s'exprime cet entraîneur au sujet de « la nouvelle génération » :

« Elle [la nouvelle génération] a d'autres objectifs, pleins d'objectifs, donc elle ne se fixe pas un objectif prioritaire quoi (...). Bah oui, parce qu'ils ne comprennent pas, ils ne comprennent pas et on a l'impression avec les jeunes de maintenant, je vois ça depuis maintenant une dizaine d'années, pour eux venir à l'entraînement, bah c'est normal qu'ils progressent :

**« Je suis venu à l'entraînement.
— oui, mais tu n'as rien fait,
— bah je suis à l'entraînement. »
Venir à l'entraînement c'est une chose, travailler c'est autre chose (...). La nouvelle génération elle est... plus ça va et plus elle est dans cette suffisance. »** (Samuel)

La seconde conséquence de ce constat est la perturbation des relations entraîneur/entraîné. Selon certains entraîneurs, en mettant le dispositif de production de la performance au service du sportif (ce qui est effectivement officiellement le cas depuis le début des années 2000), ce dernier est conforté dans sa position de sportif roi et l'autorité de l'entraîneur est affaiblie.

En conséquence, l'idée selon laquelle l'entraîneur devient un élément au service du sportif et se trouve relégué au rang d'« employé » ressort de certains entretiens.

Quelques entraîneurs de l'échantillon assument cette position d'être « au service de ».

« Je pense qu'il y a toujours des problèmes de reconnaissance à vouloir des fois se mettre en avant. Moi je suis prêt à beaucoup de choses, à prendre sur moi pour que l'athlète soit épanoui, en tout cas que je puisse lui apporter tout ce dont il peut avoir besoin. On pourra peut-être en parler mais, par exemple, il y a des moments où c'est un peu tendu entre nous. Je sais que c'est un besoin pour lui de se défouler ; je suis prêt à prendre sur moi, être le punching-ball, parce que je sais que derrière il saura se rattraper, avoir une reconnaissance des moments difficiles pour que ça lui fasse passer un cap. (...) Si l'athlète a des besoins, il faut qu'on puisse y répondre, s'il y a des malaises, des expressions, c'est qu'il y a quelque chose au fond de lui qui ne va pas. Je le vois comme ça. Après, je ne vais pas prendre des coups à tout accepter, mais je reste dans l'idée que... voilà, c'est l'athlète qui est au centre du dispositif, forcément et de cette façon-là, ce n'est pas l'entraîneur qui s'impose dans le dispositif. » (Cédric)

2.1.2 - Des athlètes connectés qui s'informent

Gilles remarque qu'avec les jeunes générations « *il faut assurer* » car ils s'informent et demandent des comptes sur les contenus d'entraînement, les progrès technologiques, etc. Comme ils sont toujours connectés à internet, ils en savent beaucoup, prennent des informations sur leurs adversaires et leurs méthodes d'entraînement, et formulent de fait des attentes en la matière à leur propre entraîneur. La plupart de ceux que nous avons interviewés constatent cet intérêt pour ce qui se fait ailleurs par d'autres. Cela peut créer une certaine pression pour l'entraîneur qui ne peut jamais se relâcher. Gilles l'a très mal vécu. Jérôme fait les mêmes constats. Pour lui, les sportifs deviennent de plus en plus autonomes et responsables. Ils se renseignent sur leurs pratiques et les améliorations à apporter, utilisent eux-mêmes des outils comme la vidéo. « C'est bien car ils se responsabilisent mais cela complique un peu la relation » conclut-il. Au basket-ball, certains joueurs ont pour référence le modèle américain et construisent leurs connaissances sur les logiques qui animent ce basket professionnel. Si les entraîneurs de ces joueurs ne sont pas en phase avec ce modèle, ils peuvent rapidement perdre leur légitimité.

Par contre, quand cette position est assumée, l'échange est très riche car athlète et entraîneur progressent ensemble. Pour certains, il faut accepter le fait qu'on ne sait pas tout et il faut être capable de trouver rapidement la bonne ressource afin de déléguer si besoin. Le dynamisme des sportifs en termes de recherche sur internet est même parfois considéré comme étant stimulant. Sans aller complètement dans ce renversement de perspective, beaucoup d'entraîneurs estiment qu'il est important d'arriver à avoir une relation de collaboration. Maxime présente ce stade comme le stade final de l'éducation du sportif, mais il s'agit de quelque chose qui se construit.

Au final, l'autorité de l'entraîneur n'est pas acquise, les sportifs n'hésitant pas à le remettre en cause, ou à changer d'entraîneur. Plusieurs exemples confirment cette situation : par exemple, les cyclistes et judokas en grève, tel sportif qui choisit son entraîneur de club pour aller aux Jeux et retoque l'entraîneur national, tel autre qui change d'entraîneur après les Jeux.

Derrière ces changements on perçoit également l'influence des réseaux sociaux, par l'intermédiaire desquels les sportifs se tiennent informés mais aussi se mettent en scène. Romuald parle de décalage entre ce qu'ils veulent paraître et la réalité qui peut être déstabilisante. Gilles dit avoir été obligé de gérer et d'imposer des règles quant à l'utilisation des réseaux sociaux, d'une part pour ne pas informer la concurrence et ne pas être déstabilisé par les critiques, d'autre part pour conserver des temps de sommeil, des périodes de récupération.

2.2 UNE AUTORITÉ REMISE EN CAUSE PAR L'INSTITUTION SPORTIVE

L'autorité des entraîneurs n'est pas seulement chahutée par les sportifs. En effet, elle semble également remise en cause par l'institution sportive. Même si une partie des entraîneurs semblent satisfaits des relations entretenues avec leur hiérarchie, une partie assez importante d'entre eux soulignent des relations de pouvoir de plus en plus difficiles et le sentiment de rapports de forces permanents.

2.2.1 - Un pouvoir fédéral de plus en plus exigeant

Dans une partie des entretiens ressort fortement l'idée que les entraîneurs ont l'impression d'être de plus en plus des « employés » au service de leur président et/ou de leur directeur technique national (DTN). C'est ce qu'exprime un entraîneur, tout en pointant une forme de responsabilité collective des entraîneurs :

« Moi je me suis retrouvé à la merci du DTN, complètement à la merci. Et je me dis, les DTN aujourd'hui dans beaucoup de fédés c'est des DG déguisés. (...) il y a une grogne des coaches dans 2024, mais c'est de notre faute. On n'est représentés nulle part. Il y a une commission des athlètes au CNOSF, il y a une AS DTN qui est extrêmement puissante et qui verrouille tout » (Benoît).

Leur autonomie est discutée, leur marge de manœuvre réduite. Ils doivent justifier et négocier leurs demandes, rendre des comptes dans une logique de bureaucratisation :

« Notre fonctionnement est imposé par la DTN, ce qui ne convient pas réellement, que cela soit en entraînement (...) ou en compétition. Moi, ce qui m'embête c'est qu'il n'y a pas de plan (...) ça ne me plaît pas à moi, j'aime bien quand on sait où on va (...). La DTN vérifie ce qui est dit (...). Et, pour amorcer un changement, il faut être d'accord avec 50 personnes » (Marie).

Certains entraîneurs se voient imposer un calendrier sportif qui correspond bien souvent à des enjeux politiques, voire économiques, mais pas à une logique sportive mise en place par l'entraîneur. Pour Gilles, la politique fédérale s'inscrit dans une logique de résultats à tout prix, à tout moment, qui ne hiérarchise pas les compétitions et *in fine* ne favorise pas une progression vers l'épreuve olympique. Pour rester en place, les entraîneurs doivent intégrer les logiques de l'institution sportive, sans quoi ils compromettent leur poste. Nicolas raconte comment il s'est mis plusieurs fois en danger pour avoir pris des décisions qui allaient à contresens de ce qu'attendait sa direction. Pour lui, sa position fait un peu figure d'exception.

Aujourd'hui, les entraîneurs comprennent rapidement qu'il vaut mieux aller dans le sens de la direction s'ils veulent rester en place. Selon lui, ils souffrent beaucoup de cette situation.

2.2.2 - De la difficulté de s'en tenir à ses convictions

Face à cette remise en cause de leur autorité, on trouve deux types de réactions chez les entraîneurs. La première est de rester sur ses convictions, d'accepter le risque quant à la pérennité de son poste et d'entrer alors dans une zone d'inconfort. Le limogeage de l'un des entraîneurs interrogés, malgré les excellents résultats des sportifs qu'il a eus en charge, illustre particulièrement bien le danger de ne pas répondre à des injonctions politiques. Un certain nombre d'entraîneurs décide donc de garder la main et de s'en tenir à leur projet. L'autorité assumée, les convictions fortes et la croyance forte en leur projet ressortent fortement de leurs discours. Pour eux, pas question de déroger à leur projet comme le décrit cet entraîneur :

« J'accepte le poste... donc je dis que je ne veux plus aucune interférence du DTN ou de qui que ce soit sur mes décisions, c'est accepté. Et on a une réunion avec les entraîneurs au mois de novembre pour faire le bilan où là je propose le plan d'action pour les quatre prochaines années et il est dit que c'est trop dur. Certains entraîneurs disent que c'est trop dur et le DTN dit une phrase qui casse tout « on peut en discuter, Rémi vous l'a présenté, mais on peut peut-être l'adapter » et là je me suis levé et j'ai dit « Eh bien écoutez, vous pouvez considérer aujourd'hui que je démissionne parce que je n'adapterai rien comme je l'ai toujours fait... » (Rémi)

La démission de Jean-François est également causée par cette situation de dépendance. Il estime ne pas avoir suffisamment la main sur la planification et les décisions de sélection des sportifs pour les compétitions.

La seconde réaction est d'intégrer les logiques qui parfois entrent en contradictions avec les logiques sportives, mais qui permettent de se maintenir. Un entraîneur qui veut durer est obligé de répondre positivement à son DTN et/ou à son président. Il n'est plus totalement libre et autonome. Ainsi, en fonction de l'autorité du DTN ou du président, l'entraîneur est obligé de réguler son action, au risque de perdre sa place.

Par ailleurs, au-delà de la question des exigences qui pèsent sur les entraîneurs, un autre problème soulevé est celui de devoir assumer la responsabilité de décisions qui ne leur reviennent pas. Les limitations budgétaires ne permettant pas toujours aux entraîneurs d'organiser les stages qu'ils veulent ou d'emmener qui ils veulent en compétition, il ressort un malaise assez général qui est celui d'être tenu pour responsables de choses dont ils ne sont pas décisionnaires ou pour lesquelles ils ne se sont pas engagés, de ne pas être maîtres de leur projet.

La question de l'échec et de la priorisation des échéances revient également souvent. Il semble y avoir en permanence une épée de Damoclès au-dessus de la tête des entraîneurs, qui doivent obtenir des résultats à chaque compétition. C'est ainsi que Yohan évoque le cas d'une préparation pour des championnats du monde. Étant donné les conditions dans lesquelles celle-ci devait avoir lieu, il a prévenu qu'il s'agissait d'une étape intermédiaire et qu'il ne fallait pas s'attendre à des résultats :

« J'avais annoncé que j'étais dans la construction (...) finalement je suis convoqué pour que l'on m'annonce que l'on m'enlève les responsabilités que l'on m'avait données » (Yohan).

Ce qui est remis en cause est le fait que le choix des entraîneurs de prioriser certaines échéances et de construire un projet est dénié. Yohan affirme qu'en France, l'échec est considéré comme un mal. Pour lui, « *si on définit l'échec comme mal, on définit un environnement de travail malsain* », pour la simple raison que dans le sport de très haut niveau, on échoue plus souvent qu'on ne gagne. Il est pour lui impossible de réussir tout le temps.

Il faut intégrer l'échec dans la démarche d'entraînement. François soulève aussi ce problème français selon lui : on n'a pas le droit à l'échec, qui est tout de suite sanctionné, et ce d'autant plus que le climat fédéral est ressenti par certains comme étant extrêmement malsain :

« Quand une équipe part, ceux qui n'y sont pas attendent que la première équipe se plante » (François).

La question qui se pose dès lors est la suivante : Comment rester performant quand on n'est plus maître de son projet ?

RECOMMANDATIONS

pour des relations plus satisfaisantes avec les sportifs et avec l'institution sportive

Concernant les relations avec les sportifs :

- Les réseaux sociaux peuvent être perçus comme un moyen pour faire passer des messages (nutrition, récupération, sommeil, etc.) et ils peuvent permettre aux sportifs d'échanger sur leurs bonnes ou mauvaises expériences. On pourrait réfléchir à la mise en œuvre d'un fil d'information (une « lettre des sportifs ») sur le principe de la lettre des entraîneurs. Cela participerait de leur autonomie en leur donnant des informations validées pour réfléchir à leurs pratiques.
- Aider les entraîneurs à mieux comprendre les mentalités des nouvelles générations de sportifs. Comment pensent-elles ? Comment les gère-t-on ? Comment coopère-t-on ? Il serait intéressant de créer des groupes restreints d'échanges entre entraîneurs, et de se servir des grands rassemblements pour faire intervenir des spécialistes de la question et des entraîneurs qui ont trouvé des « solutions ». Un module de formation continue pourrait être proposé.

- Être vigilant quant à l'évolution des nouvelles générations de sportifs, pour lesquelles on observe une sorte de paradoxe, avec d'un côté tous les ingrédients pour construire un être non autonome et non responsable en ce qui concerne la gestion de sa vie et, de l'autre, tous les ingrédients pour construire un être autonome et responsable en ce qui concerne la gestion de son entraînement.

- Recentrer la performance autour du couple entraîneur/entraîné : ne plus parler systématiquement du « sportif au centre du dispositif ».

Concernant les relations avec l'institution sportive :

- La mise en place d'une structure d'accompagnement, d'aide et de suivi des entraîneurs pourrait avoir dans ses missions l'aide et l'accompagnement pour essayer de trouver des solutions (des médiations) à des situations parfois fortement conflictuelles.

3 | Le sentiment d'un manque important de reconnaissance du travail

3.1 UN MÉTIER PASSION

L'analyse des entretiens fait ressortir de façon récurrente la passion que les entraîneurs éprouvent pour leur métier. L'expression « *un métier passion* » revient plusieurs fois. Certains expliquent qu'ils s'estiment privilégiés car ils ont justement fait de leur passion leur métier :

« J'ai fait de ma passion mon métier » (Sophie) ;

« Sur ce qui était ta passion tu en as fait ton métier (...) j'ai toujours vraiment considéré qu'on était des ultras privilégiés (...). Entraîneur, c'est du caviar » (Benoît).

La principale motivation des entraîneurs interviewés est l'exercice de leur métier proprement dit. Nicolas parle de moment de grâce quand il emmène un sportif sur la plus haute marche d'un podium olympique. Pour tous les entraîneurs interviewés, le moteur premier de leur engagement n'a jamais été l'argent. D'une façon générale, les entraîneurs ont choisi ce métier pour exercer un métier passion, même si les jeunes générations d'entraîneurs pensent que la passion a des limites que la raison doit savoir entendre. Toutefois, même s'il apparaît que l'argent n'est pas la motivation première de leur engagement, avec le temps qui passe, les résultats obtenus, la réussite financière des sportifs, cette position peut être remise en question, et ce d'autant plus que les entraîneurs disent souffrir d'un manque de reconnaissance. Ce manque de reconnaissance génère une forme de ressentiment qui amène à juger et reconsidérer *a posteriori* les conditions de travail.

« Quand tu prends conscience que partir en stage te coûte de l'argent car il faut faire garder les enfants et que tu n'as même pas de compensation pour ça, tu commences à réfléchir... Au début tu ne viens pas pour l'argent mais progressivement tu vois que c'est quand même important, et là tu te dis que la fédération a le bon rôle et qu'elle en profite. » (Jérôme)

Cet extrait d'entretien illustre bien une prise de conscience progressive de sa situation par l'entraîneur.

3.2 UN MANQUE DE RECONNAISSANCE DÉNONCÉ PAR DE NOMBREUX ENTRAÎNEURS

Dans un contexte de remise en cause de leur autorité, les entraîneurs ont l'impression d'être peu considérés, mais aussi peu soutenus par leur hiérarchie, d'être de plus en plus des « *fusibles* ». Il y a une forme de tension entre, d'une part, l'idée selon laquelle être entraîneur est une chance en soi et qu'il serait presque immoral de demander en plus une rétribution financière pour cela (alors même que d'autres rêvent d'avoir cette fonction) et,

d'autre part, l'idée du métier d'entraîneur comme poste à responsabilité et à risque. Les exemples de situations injustes sont connus dans la communauté des entraîneurs. Au final, ces situations auraient plutôt tendance à renforcer les positionnements critiques à l'égard des institutions sportives. Le sentiment d'un pouvoir limité du ministère, face à l'autonomie des fédérations, est dénoncé.

Des entraîneurs expliquent mal vivre cette situation. Ils ont le sentiment que même si « *tout va bien* », ils ont malgré tout une épée de Damoclès au-dessus de leur tête, leur poste étant très précaire. On assiste à une forme de paradoxe, puisque simultanément on observe un dévouement sans limite pour l'exercice du métier et des formes parfois très virulentes de critiques ou des désillusions vis-à-vis de l'institution sportive. Le manque de reconnaissance est perçu à deux niveaux : symbolique et financier.

Sur le plan symbolique, lorsque les sportifs gagnent, les entraîneurs sont rarement reconnus publiquement comme le sont les sportifs. La soirée des champions célèbre, par exemple, les sportifs médaillés de l'année mais aucune manifestation de ce type n'existe pour les entraîneurs. Les sportifs de haut niveau bénéficient d'un statut inscrit dans la loi et qui leur donne des avantages. Il n'existe aucune liste et il n'y a aucun avantage pour leurs entraîneurs. Quand ceux-ci sont remis en cause par le pouvoir fédéral, l'État ne peut pas réellement les soutenir. Ils peuvent, en outre, être « *remerciés* » malgré d'excellents résultats. Sur le plan financier, un entraîneur nous dira :

« Quand mon sportif a une prime de 3 000 euros, de mon côté, j'en ai une de 300. Est-ce que ça veut dire que je suis dix fois moins important que lui ? » (Jérôme).

Une partie des entraîneurs estiment que leurs rémunérations ne sont pas à la hauteur des compétences qu'ils mettent en œuvre pour obtenir des résultats. Il n'y a pas de prime à la performance prévue en cas de médailles d'or aux Jeux. Si une prime à la performance existe, elle est répartie par le DTN et donc divisée entre plusieurs personnes. D'un côté le sportif encaisse 50 000 euros pour une médaille d'or, de l'autre l'entraîneur gagne une somme beaucoup moins importante, à la discrétion du DTN. Les salaires sont perçus comme particulièrement bas (au regard du temps de travail et des compétences mises en œuvre), avec une rémunération fixe qui ne dépend pas de la performance.

« Que tu aies ou que tu n'aies pas de médaille, t'as toujours le même salaire (...). Moi je touche 2300 euros »

dira un entraîneur olympique qui a obtenu 500 euros pendant l'année préparatoire des Jeux, avant d'ajouter :

« Mais moi, c'est bien par rapport à d'autres entraîneurs qui ne sont pas en charge d'équipes olympiques » (Jérôme).

Par ailleurs, les contrats de préparation olympique (PO) ne seraient pas toujours ciblés au mieux, avec des cas d'entraîneurs qui conserveraient ces contrats PO alors que les sportifs qu'ils encadrent n'ont plus réellement de perspectives olympiques. À l'inverse, des entraîneurs qui entraînent des sportifs potentiellement médaillables n'ont pas de contrats PO. Une partie des entraîneurs sont des contractuels et des prestataires et ils n'ont pas le droit à un contrat PO. Il est certainement difficile de supprimer un contrat à un entraîneur qui a été performant ; en effet, ce dernier peut considérer ce contrat comme une récompense pour bons et loyaux services. On a ici une forme de semi-méritocratie dont les règles ne semblent pas très claires quant aux conditions d'obtention et de maintien des avantages financiers.

Il faut enfin noter que certains entraîneurs ont le sentiment d'être « coincés ». D'une part, il leur semble difficile de trouver un autre emploi car tous ne sont pas conscients de l'existence d'un marché du travail international en construction, ou ne sont pas prêts à s'y engager. Jérôme par exemple y pense mais il estime qu'il a un niveau d'anglais insuffisant pour se vendre. D'autre part, les entraîneurs semblent rarement préparés à un changement de poste. Sophie dit que si on lui demandait aujourd'hui d'arrêter, cela serait terrible car elle ne sait pas faire autre chose qu'entraîner.

3.3 UNE SITUATION INSTABLE QUI NUIT À LA PRISE D'INITIATIVE, À LA PRISE DE RISQUE ET À LA CAPACITÉ D'INNOVATION

Il apparaît un déchirement fort dans les discours des entraîneurs, qui apparaissait déjà fortement dans le rapport publié en 2006 (Lemieux et Mignon, 2006). D'un côté, ils font l'éloge du risque, appellent à davantage de méritocratie et critiquent la figure de l'entraîneur fonctionnaire. Cette figure du fonctionnaire, qui implique une sécurité de l'emploi, est jugée incompatible avec le métier d'entraîneur qui, pour gagner, doit s'engager sans compter. Or, cet investissement n'est pas reconnu dans le type de méritocratie qui leur est proposé : le professorat de sport comme une forme de récompense pour l'effort accompli.

Pour une partie des entraîneurs, le professorat de sport n'est pas compatible avec la fonction d'entraîneur. Pour être performant, il faut sans cesse se dépasser, se remettre en cause, prendre des risques. Or, le professorat de sport ne permet pas de renforcer ce type de comportements :

« Des médailles ou pas de médailles, à la limite ça ne change pas grand-chose. Donc, ça ne force pas à prendre des risques. Si tu veux rester en place, il vaut mieux répondre aux attentes de ta hiérarchie que de tenter quelque chose » (Nicolas).

Certains entraîneurs revendiquent donc le modèle du petit entrepreneur qui prend des risques, a un contrat d'objectifs et est soumis à la méritocratie. Jérôme affirme ainsi : « Je ne pense pas qu'on puisse s'investir toujours à fond, mais au moins quand on le fait il faudrait être récompensé et rémunéré à la hauteur de l'engagement. Ne pas y être de sa poche sous prétexte qu'on fait un métier passion ». Cet entraîneur revendique une rémunération à la hauteur de son investissement.

D'un autre côté, les entraîneurs dénoncent l'insécurité de l'emploi dans laquelle ils se trouvent. Ils estiment être soumis à des enjeux politiques qui exigent souvent des résultats à court terme et regrettent le non renouvellement de certains entraîneurs.

« Il s'est toujours investi, et là un manque de résultat et il est viré (...). Aujourd'hui il n'y a plus de respect des entraîneurs. Ils sautent au moindre problème... c'est devenu des fusibles avec lesquels jouent les politiques élus et les DTN. » (Nicolas)

Dans cette perspective, le professorat de sport est comme une protection, une forme d'assurance qui, même s'il ne correspond pas à la dynamique du métier, apporte une sécurité de l'emploi permettant de réduire la pression psychologique de la mission.

3.4 L'INTERNATIONALISATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL

De façon de plus en plus affirmée, se dessine un marché du travail pour les entraîneurs, marché qui existe dans les sports professionnels mais qui était jusque-là peu développé dans les sports olympiques. Un marqueur de l'existence de ce type de marché, lorsqu'il est abouti, est la présence d'agents. Beaucoup n'avaient (ou n'ont) pas forcément (encore) conscience de son existence. L'un des entraîneurs interrogés dit avoir été étonné de la situation. Il affirme ainsi que, dès lors qu'il a fait circuler l'information de sa disponibilité professionnelle, il a été contacté :

« Très vite, j'ai eu beaucoup de contacts. Mais entre beaucoup de contacts et de vraies propositions de travail... j'en ai eu deux en fait. » (Maxime).

À l'étranger, les conditions de travail proposées pour exercer le métier d'entraîneur national sont sans comparaison avec celles proposées en France. Concernant les conditions de rémunération, le salaire fixe est beaucoup plus élevé, comme l'exprime cet entraîneur :

« Je pense que là le niveau de salaire que j'ai, je ne pourrai plus jamais l'avoir en France. Il est là le problème aussi (...), moi je suis beaucoup mieux payé que si j'avais été DTN français. Quelque part, ça pose question quand même » (Benoît).

D'après les recoupements réalisés sur la base des salaires déclarés par les entraîneurs expatriés, le rapport est de l'ordre du triple au quintuple. La reconnaissance financière du métier est ainsi bien supérieure à ce qu'elle est en France pour ces entraîneurs expatriés.

Les jeunes entraîneurs sont davantage concernés par cette possible mobilité. De façon générale, ils discutent davantage leur contrat de travail (rémunération, conditions de travail) et ont moins tendance que les anciens à tout accepter pour être recrutés. Ces attitudes semblent parfois perturber certains des entraîneurs les plus aguerris.

« Quand tu les recrutes, d'entrée ils te parlent de congés, de jours d'absence en dehors de leur domicile, de salaires. Et ils sont hyper exigeants. Je leur dis « hey les gars vous rêvez ou quoi ? ! ». Mais, finalement c'est peut-être eux qui ont raison. Ils ne veulent pas refaire l'erreur des anciens investis à 200% avec des salaires qui leur permettent de vivre difficilement. » (Nicolas)

D'autres confirment cette situation de jeunes entraîneurs qui négocient leurs taux de rémunération et leurs conditions de travail. Il semble s'être opéré un glissement du rapport au travail chez une partie des jeunes entraîneurs : d'un rapport, uniquement, « passion » à un rapport « contractuel ». Ils se positionnent alors dans une perspective de lien contractuel dans laquelle ils échangent leur force de travail contre une rémunération qui doit permettre de satisfaire leurs besoins. Cela ne les empêche pas, par ailleurs, d'être passionnés par leur métier. Ces jeunes entraîneurs revendiquent la volonté de bien gagner leur vie avec un métier passion et ils souhaitent que la rémunération soit à la hauteur de leur investissement.

« Nous on s'est fait avoir. On a des petits salaires et on travaille beaucoup, mais comme on n'est pas venu pour l'argent, on n'a jamais eu l'idée de négocier. Devenir entraîneur de l'équipe de France, c'était tellement bien... » (Jérôme)

On peut formuler l'hypothèse selon laquelle ce changement dans le rapport au travail n'est pas sans lien avec la mobilité internationale. En effet, ceux qui s'expatrient sont, d'après les entraîneurs interrogés, de plus en plus nombreux. Ils seraient, d'après l'un des interviewés, une soixantaine.

« Quand on s'appelle entre nous on s'appelle les « expatables ». Si tu veux ouais, moi je suis souvent en contact avec des gens qui sont à l'étranger parce qu'on a des problématiques, ce n'est pas facile tous les jours, parce qu'on a des problèmes, on essaye de voir si c'est la même chose. » (Matthieu)

Une identité professionnelle se crée. Ces entraîneurs communiquent entre eux : on observe un élargissement hors frontières françaises d'un réseau d'entraîneurs français. Par ailleurs, si les premiers qui ont fait le pas pouvaient parfois être considérés par leurs collègues comme des « traitres à la nation », cela ne semble plus le cas aujourd'hui. Il semblerait admis qu'être recruté à l'étranger est possible, voire admirable. Cela fait partie des carrières envisagées : la plupart des entraîneurs interrogés y pensent.

RECOMMANDATIONS

pour une reconnaissance plus satisfaisante

- Il faut repenser la reconnaissance du travail. Le professorat de sport arrive souvent comme une récompense (certes importante) mais place l'entraîneur dans une carrière administrative avec une évolution à l'ancienneté et non à la méritocratie. Aussi on peut s'interroger sur la pertinence d'une telle et seule « récompense pour bons et loyaux services ». Sans doute faudrait-il repenser le système de rémunérations, entre sécurisation de l'avenir et méritocratie.
- Repenser la reconnaissance symbolique et financière des entraîneurs qui travaillent sur la haute performance. Cela passe en premier lieu par une revalorisation des rémunérations à hauteur des compétences et de l'engagement mis en œuvre dans le travail. Il est nécessaire de comparer la rémunération des entraîneurs avec celles de professions pouvant être assez proches, voire de comparer avec ce qui se fait sur le marché

international du travail des entraîneurs (fixe et variables). En second lieu, cela passe par la mise en œuvre, par l'État et les fédérations, d'actions concrètes participant à la reconnaissance symbolique des entraîneurs. Par exemple, la création d'une communauté virtuelle pour les entraîneurs liés à la haute performance, des grands rassemblements comme à Opio (rassemblement bleu. Sur la route de Tokyo 2020), mais aussi des groupes d'échanges restreints font partie des actions qui peuvent montrer aux entraîneurs que l'on reconnaît leur contribution à la performance.

- Réfléchir à la place du poste d'« entraîneur à haut niveau » dans la carrière, et notamment à la sortie du poste. Sans doute un travail d'anticipation serait-il à mener afin que le haut niveau soit vécu comme une étape de la carrière et non pas comme son aboutissement ultime, afin que la fin de cette carrière ne soit pas vécue comme un déclassement.

4 | La difficulté de se former et d'innover

Quand les entraîneurs parlent de formation, ils distinguent deux moments : ce qui relève de leur formation initiale et ce qui relève de l'enrichissement de leurs compétences après leur entrée dans le métier d'entraîneur. Nous avons volontairement traité également dans cette partie la question de l'innovation. En effet, le processus qui conduit à la mise en œuvre de nouvelles pratiques d'entraînement est étroitement lié à des montées en compétences des entraîneurs dans le cadre de formations parfois institutionnalisées, mais surtout dans le cadre d'échanges avec les pairs.

4.1 LA FORMATION INITIALE

Parmi les formations évoquées par les entraîneurs, et dont ils estiment qu'elles ont participé à leur formation initiale, figurent :

- la formation en filière universitaire de sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS),
- les formations fédérales,
- les brevets professionnels de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (BPJEPS),
- les brevets d'État d'éducateur sportif (BEES), diplômes d'État de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (DEJEP) et diplômes d'État supérieurs de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (DESJEPS),
- le professorat de sport,
- les formations de l'INSEP (le diplôme de l'INSEP).

4.1.1 - Des formations initiales très hétérogènes et peu dirigées vers la haute performance

Ce qui marque le plus, au sujet de la formation initiale des entraîneurs, c'est la variété des parcours décrits. Certains se disent autodidactes, d'autres sont professeurs d'éducation physique et sportive ou professeurs de sport, quand d'autres décrivent une succession de plusieurs formations. Les entraîneurs interviewés ont des avis partagés sur cette formation initiale.

Certains semblent s'en satisfaire. Maxime par exemple dit être très satisfait de son parcours de formation : il a d'abord eu une formation de professeur d'éducation physique et sportive qui lui a apporté des compétences sur la pédagogie et des connaissances de base en physiologie, anatomie, psychologie. Puis il a passé le professorat de sport, ce qui lui a apporté des compétences plus précises sur l'entraînement et lui a permis d'échanger et de partager son expérience du haut niveau avec des entraîneurs d'autres disciplines. Il a ainsi lié des contacts avec de nombreux sportifs connus pendant la formation au professorat de sport, qui sont également devenus ensuite entraîneurs et avec lesquels il a échangé quand il avait des interrogations ou qu'il était confronté à des difficultés.

D'autres sont très critiques et alertent même sur l'appauvrissement grandissant de la formation pour devenir entraîneur de très haut niveau (ils parlent là de la très haute performance, c'est-à-dire pour eux l'inscription dans une dynamique d'obtention de l'or olympique). Que ce soit à propos des DEJEPS ou du professorat de sport, pour ces

derniers, les diplômes n'apportent pas les compétences nécessaires ; ils apportent surtout des compétences pour encadrer des pratiques compétitives qui s'inscrivent dans un schéma de loisir compétitif, voire des compétences pour le haut niveau, mais cela ne renvoie pas aux mêmes problématiques. Ces entraîneurs défendent la formation par les pairs comme un élément déterminant de la construction des compétences. Gilles par exemple présente son parrainage par un autre entraîneur comme un élément fort de sa formation. Après sa carrière, il réalisa directement une année de transition en tant qu'adjoint de son entraîneur en vue d'une transmission de son expérience. Quelques entraîneurs mettent en avant le modèle de l'artisan autodidacte qui construit son savoir par l'expérience de terrain. C'est le cas de Jérôme ; ce dernier regrette toutefois son manque de formation initiale et estime qu'il aurait sans doute pu être plus performant en ayant bénéficié d'une formation initiale générale.

4.1.2 - Une formation initiale qui permet d'avoir les bases

La formation initiale des entraîneurs, globalement, reste très générale : elle consiste en un apprentissage des connaissances de base qui semblent nécessaires et indispensables pour entraîner. Par contre, pour certains d'entre eux, elle ne permet pas d'accéder à des compétences sur le très haut niveau. D'une façon générale, c'est après l'obtention de cette formation initiale que les entraîneurs se disent avoir été recrutés par une structure de haut niveau. « Je deviens, du jour au lendemain, entraîneur au pôle national » dira Sophie. On peut donc entrer dans une structure de haut niveau sans une connaissance précise des problématiques de la très haute performance.

« Je n'avais jamais pris de responsabilités, je n'avais jamais pris de décision, je n'avais jamais organisé quoi que ce soit (...) le vide qui fait un peu peur parce qu'aucune expérience, je n'avais jamais entraîné » explique Laura.

Julie fait également part de ce problème :

« Je n'ai jamais eu la prétention d'être entraîneur principal puisque je n'avais pas d'expérience dans ce domaine-là (...). Et là, je me retrouve, un peu dur l'année dernière, mais là ça va mieux cette année ».

Cela pourrait ne pas poser problème si ensuite il était entendu que les entraîneurs doivent parfaire leur formation pour développer des compétences liées à la haute performance, mais ça n'est pas forcément le cas.

4.2 FORMATION CONTINUE ET MONTÉE EN COMPÉTENCES PENDANT L'EXERCICE DU MÉTIER

Trois types de formation continue, ou plutôt devrions nous parler de montée en compétences, sont évoquées au cours des entretiens :

- l'échange et la formation par les pairs,
- les formations continues proposées à l'INSEP,
- l'autoformation (internet, ouvrages, etc.).

Il apparaît de façon ponctuelle des montées en compétences personnelles qui se font dans l'action, sur le tas (concernant l'utilisation de la vidéo par exemple, des entraîneurs disent avoir été obligés d'apprendre seuls à mieux maîtriser l'utilisation).

4.2.1 - Échanges et formation par les pairs

L'échange et la formation par les pairs constituent le modèle privilégié d'acquisition de compétences. Plusieurs interviewés ont évoqué les échanges avec les entraîneurs jugés les plus experts dans leur discipline comme un élément déterminant de leur montée en compétence : « 99% de ma formation est issue d'échanges » nous dit Benoît. Nombreux sont ceux qui, pour se perfectionner, ont eux-mêmes mis en place ce qui pourrait être défini comme une formation continue par les pairs, voire des mentors. L'un d'entre eux nous dit être allé directement échanger avec les entraîneurs les plus réputés de sa discipline pour finalement travailler trois ans avec un entraîneur étranger. Cette expérience l'a profondément enrichi. Pascal explique être allé voir directement l'entraîneur qu'il estimait le plus compétent pour résoudre un problème de planification d'entraînement.

L'un des entraîneurs interrogés regrette en revanche le manque d'intérêt pour les pratiques utilisées dans les pays concurrents :

« Un des ressorts pour former de bons entraîneurs, ou améliorer le haut niveau, serait d'aller à l'étranger. [Le principal pays concurrent] envoie pratiquement tous les ans des gens à l'étranger. Ils apprennent aussi une langue étrangère. C'est efficace parce qu'il faut faire l'expérience, ça donne un moyen de comparaison (...). Moi ça fait des années que je suis à l'étranger, je n'ai jamais eu une seule question de la part des fédérations françaises » (François).

Même si des stages avec des équipes étrangères sont organisés par nombre de pôles, l'expérience des entraîneurs français ayant exercé à l'étranger ne semble pas systématiquement sollicitée. Certains se tournent vers des entraîneurs connus pendant la formation au professorat de sport. À l'unanimité, même pour ceux qui sont critiques sur l'intérêt des contenus enseignés, le professorat reste ainsi un formidable vecteur de mise en relation avec les pairs. Ce réseau peut être mobilisé quand il s'agit de faire face à des difficultés. L'INSEP en tant que lieu d'entraînement commun à différents sports est également perçu comme propice aux échanges :

« À l'INSEP, il y a beaucoup de partage, on travaille tous pour la même équipe, le même pays » (Laura).

4.2.2 - La formation continue

Les formations de l'INSEP constituent un autre moyen d'acquérir des compétences. Aujourd'hui, les formations continues de l'INSEP sont organisées sous forme de modules dont le contenu correspond à des problématiques évoquées par les entraîneurs (comme par exemple le module « *Entraîner un jeune public* » dans l'Executive master entraîneur). Celles-ci sont le plus souvent appréciées mais pourtant peu sollicitées. La situation interroge. Certains évoquent le manque de temps disponible :

« Malheureusement, je n'ai plus le temps de me former sur des formations classiques (...) donc je discute, je lis, je regarde sur internet (...) donc ce n'est pas abouti » (Laura).

Maxime, quelques années en arrière, s'était également engagé dans un autre type de formation continue, le diplôme de l'INSEP. Il dit que cette formation lui a permis de réfléchir à sa pratique car elle demandait un travail personnel. Par contre, il explique avoir abandonné en cours de formation car il est devenu entraîneur national.

« Ensuite j'avais enchaîné sur le diplôme de l'INSEP, le premier cycle ; à l'époque ça se faisait en deux cycles. Tu sais, dix dossiers à faire et tu devais réfléchir sur des problématiques diverses et variées en rapport avec ta discipline en rendant les dossiers (...). Et je n'ai pas été jusqu'au bout parce qu'après tu avais un stage à faire de je ne sais plus combien de temps, et moi en étant en responsabilité d'entraîneur ce n'était pas possible, mais cela m'avait intéressé, car cela m'avait permis de faire des dossiers, de poser des choses, une réflexion sur l'entraînement, tu vois. » (Maxime)

4.2.3 - L'autoformation

Plusieurs entraîneurs disent avoir consulté des livres ou, pour les plus jeunes, être souvent à la recherche, sur internet, de nouvelles pratiques, idées ou de réponses pour faire face à des difficultés. Romuald s'est beaucoup documenté au début de sa carrière (il se sert de traductions de travaux russes sur la préparation physique). Estimant ne jamais avoir été lui-même (en tant que sportif) dans la très haute performance, il ne se trouvait pas légitime face à des entraîneurs qui avaient des palmarès internationaux imposants. Pour augmenter sa légitimité, il profitait de tous ses temps libres pour développer ses connaissances et être « *inattaquable* ». Il a beaucoup lu, allait dans beaucoup de colloques, des séminaires et, comme il entraînait à l'INSEP, il participait à toutes les formations qu'il pouvait faire dans l'établissement. Pascal profitait des deux mois suivant les championnats du monde pour faire le point sur les connaissances nouvelles liées à ses questionnements (notamment des connaissances scientifiques, par le biais d'actes de congrès ou d'articles). Partant de là, tous les ans il faisait évoluer sa planification. Il en est de même pour Maxime. Adrien explique quant à lui : « *Les deux premiers mois d'entraînement, j'ai vraiment choisi de prendre du recul. Il y a des fois je n'étais même pas présent sur le lieu d'entraînement, et c'est dans ces moments-là que j'ai passé beaucoup, beaucoup de temps à lire, à me questionner, à discuter* ».

François aussi dit avoir beaucoup lu pour faire évoluer ses pratiques, notamment en ce qui concerne les qualités physiques et la prise de décision. Il s'est inspiré d'écrits scientifiques et techniques portant sur d'autres activités que la sienne pour développer ses propres modèles :

« Donc des sources (...), j'en ai trouvé dans différents sports et je me suis inspiré, j'ai continué à enrichir mon analyse de l'activité et à écrire d'ailleurs, à partir de ça, et c'est comme ça que j'ai commencé à me construire mes petits modèles de l'activité et mes outils ».

4.2.4 - Le contact avec des experts

Le contact direct avec les experts fait aussi partie des solutions choisies pour développer ses compétences et résoudre des problèmes. Pour Pascal, comme pour Nicolas, la volonté première est de bien comprendre le comment et le pourquoi d'une nouvelle pratique. Ils n'hésitent donc pas à questionner l'expert de manière à pouvoir la mettre en œuvre, en toute confiance et en pesant bien les avantages et les inconvénients de l'innovation (par rapport à ce qu'ils faisaient précédemment). Fabrice, quant à lui, explique comment, dès qu'il a un problème, une difficulté qu'il ne peut pas résoudre, il recherche un expert reconnu sur cette question, le contacte, n'hésite pas à se déplacer pour le voir ou parfois lui délègue la gestion de cette dimension de l'entraînement.

4.3 LES FREINS À LA FORMATION CONTINUE ET À L'INNOVATION

Les entraîneurs ont peu recours à des formations conventionnelles, sur des temps définis avec des programmes tels qu'on peut les voir dans les programmes classiques de formation. D'une façon générale, ils semblent peu enclins à s'inscrire dans ce type de formation. Lorsque la question de la formation est abordée, beaucoup d'entraîneurs adoptent une posture assez négative dans le sens où ils ont le sentiment de ne plus pouvoir prendre de temps pour se former. Or, les entretiens montrent que la plupart des entraîneurs continuent à monter en compétences pendant leur carrière, de façon informelle, et sont dans une perpétuelle recherche de ce qui pourrait améliorer la performance de leurs sportifs. Pour autant, cet état de fait ne les empêche pas de se sentir en difficulté quand ils évoquent l'idée de se former et de s'inscrire dans les processus d'innovation qui peuvent en découler. Deux problèmes majeurs entrent alors en jeu : d'une part, la création d'une nouvelle temporalité spécifique et, d'autre part, un processus de remise en cause et d'appropriation.

Tout d'abord, se former et innover prend du temps. Or, l'activité de l'entraîneur, comme nous l'avons constaté, s'inscrit dans un rythme de vie particulièrement dense au point qu'il a souvent des difficultés à articuler les exigences de cette vie professionnelle avec sa vie familiale. L'allocation du temps est alors au cœur de cette problématique et s'exprime à différents niveaux : d'une part, apprendre une nouvelle pratique ou intégrer un nouveau dispositif d'entraînement est quelque chose qui se fait dans la durée, d'autre part, le temps de la formation doit

s'insérer dans un emploi du temps déjà chargé. Même si cette contrainte pourrait aujourd'hui être dépassée concernant la formation continue institutionnalisée, puisque les exigences de présentiel et de travail ont profondément été réduites par rapport au diplôme de l'INSEP, il n'en reste pas moins que toute nouvelle activité nécessite de lui consacrer du temps. De la même manière, pour un entraîneur qui désire se former par l'échange et la collaboration avec des pairs en France ou à l'étranger, ou avec des experts à fortes compétences, la question du temps se pose forcément. Quand un entraîneur est en charge de la préparation de sportifs pour les Jeux Olympiques, il est difficile de s'expatrier (cela nécessiterait de se dégager des temps longs) et, tout autant, de faire en sorte que des nations étrangères performantes, en pleine préparation, acceptent d'accueillir un entraîneur étranger. Les solutions qui ont été trouvées jusqu'à maintenant consistent en l'organisation de stages d'entraînement à l'étranger. Le plus souvent, les entraîneurs privilégient la proximité pour éviter le surcoût temporel des déplacements au détriment du temps de la formation. Des entraîneurs travaillant en province évoquent les difficultés à se former du fait qu'ils n'entraînent pas à l'INSEP. Une partie de ceux qui exercent à l'INSEP disent également qu'il est difficile de se former car ils sont très souvent sollicités et peinent à se déconnecter des activités afférentes à l'entraînement.

Par ailleurs, le temps de l'innovation, c'est aussi celui de la mise en œuvre des pratiques dans lesquelles on a amélioré ses compétences. La maîtrise de savoir-faire n'implique pas automatiquement leur mise en œuvre. Comme dans les processus d'innovation, il s'agit de prendre ensuite le temps de s'approprier le nouveau dispositif ou la nouvelle pratique et surtout de faire en sorte qu'il ou elle soit également approprié(e) par les autres acteurs du système. Or, ce processus prend du temps en explications, actions de persuasion et mises en œuvre concrètes. La mise en œuvre d'une technique comme la balnéothérapie est assez révélatrice de ce constat (Burlot, Joncheray, 2017). Au-delà du temps que les sportifs devaient nécessairement prendre pour se former à l'utilisation « recommandée » de cette technique (premier frein temporel), il est apparu dans les entretiens avec les sportifs que leur engagement dans ce dispositif était fonction de l'institutionnalisation de l'activité (Burlot et al., 2016). Autrement dit, l'inscription de l'activité dans l'emploi du temps par l'entraîneur et surtout sa présence (qui implique la possibilité pour lui de se dégager du temps) pour encadrer les sportifs après les avoir entraînés est déterminante. Les pôles dont les entraîneurs encadrent la récupération pérennisent plus facilement l'activité. Le temps disponible est donc un élément au cœur de la mise en œuvre d'un processus de formation/innovation. Laisser l'athlète autonome sur ces temps peut être contre-productif car, profitant de moments de liberté dans un planning chargé, il ne va pas systématiquement profiter des procédures de récupération ou de la kinésithérapie, autant de démarches d'entretien du corps qui nécessitent un effort de sa part. La récupération n'est pas synonyme de repos : récupérer prend du temps et nécessite des efforts (Doron et col., 2016).

Les différents exemples d'innovations décrits par les entraîneurs mettent souvent l'accent sur le temps qu'elles nécessitent. Leur mise en œuvre peut également être freinée par d'autres facteurs, d'ordre financier ou matériel. Une proposition d'innovation, l'utilisation de la vidéo, avait été faite dans l'un

des pôles où nous avons enquêté. Il s'est avéré que cette proposition n'avait en fait pas fait l'objet d'une évaluation financière, ni d'un projet concret et planifié. Finalement, il est apparu qu'au regard des moyens humains et matériels disponibles, il était impossible de proposer quelque chose de satisfaisant pour les entraîneurs. Ce n'est que deux années plus tard que la vidéo a finalement été adoptée.

4.4 UN PROCESSUS DE REMISE EN CAUSE COMPLEXE QUAND ON TOUCHE À LA HAUTE PERFORMANCE

Les entraîneurs ont parfois des habitudes et routines permettant déjà, ou rendant possible prochainement, l'atteinte des objectifs fixés en termes de performance. Pour autant, ces personnes à la recherche de performances élevées évoluent dans un système fortement concurrentiel, où l'avantage procuré par une nouvelle technique peut certes être déterminant, mais aussi source de risques : on peut ne plus être concurrentiel, être dépassé si l'on ne change pas, mais on risque de déstabiliser un dispositif jusque-là performant si l'on change. La question du risque est peut-être encore plus problématique dans le cas d'une pratique de très haut niveau s'inscrivant dans un horizon temporel court comme celui d'un projet de carrière sportive. N'y a-t-il pas finalement plus de risques à changer lorsque l'on est performant ? Un entraîneur explique qu'il faut aussi parfois stabiliser certains changements en faisant preuve de rigueur et de discipline :

« On sait pourquoi on les a faits et on ne revient pas dessus toutes les cinq minutes (...). En plus il y a cet effet placebo : quand on change ça marche, et puis une semaine après cela ne marche plus (...). Il ne faut pas céder à la panique » (Marie).

Aussi, l'argument du manque de temps est souvent utilisé pour justifier le non engagement dans des pratiques de formation continue. C'est le cas de Gilles par exemple, qui a « *toujours le nez dans le guidon* ». Pour d'autres entraîneurs, il s'agit d'un prétexte utilisé face à une situation qui demande trop d'énergie. Les innovations qui s'intègrent dans les dispositifs existants sont parfois celles qui sont privilégiées :

« Il y a plein d'innovations, moi je prends les choses qui s'intègrent facilement dans l'entraînement » (Laura).

François aussi se questionne en ce sens : « *Est-ce qu'innover ce n'est pas juste se questionner sur la pertinence des pratiques quotidiennes ? Quand ce questionnement peut t'amener à changer quelque chose qui peut apporter une amélioration des performances, on peut voir ça comme une innovation* ».

Les entretiens laissent finalement apparaître trois cas de figure en ce qui concerne le renouvellement des pratiques :

- un premier profil d'entraîneurs, très engagés pour ce qui est de leur investissement temporel dans le métier, qui disent progresser tout au long de leur carrière. Ils se disent toujours à la recherche de nouveaux procédés, de nouvelles méthodes ;
- un second profil, rassemblant des personnes également très engagées, mais qui ont « *le nez dans le guidon* » et finalement peinent à développer de nouvelles compétences ;
- un troisième profil qui rassemble des entraîneurs qui se sont investis depuis un long moment déjà, qui ne veulent plus tout sacrifier pour leur métier, réduisent un peu leur engagement pour se préserver, et pour qui le changement (c'est-à-dire l'adoption de nouvelles pratiques, de technologies, etc.) est source d'incertitudes et de remise en cause des routines établies (or les routines leur permettent de tenir).

RECOMMANDATIONS

concernant la formation et l'innovation des entraîneurs

- Les entraîneurs privilégient les relations directes. Ils s'investissent peu dans des formations traditionnelles. Ils apprécient les temps d'échanges informels. On pourrait envisager la création d'un espace d'échanges virtuels, favoriser la création d'une communauté « haute performance » au sein de laquelle les entraîneurs partagent leurs expériences (des experts, des sportifs).
- Il faudrait des espaces d'échanges réels. À l'INSEP, c'est relativement simple mais en province la situation est plus compliquée. Il faut réfléchir à des synergies locales.
- Favoriser la mise en œuvre d'un accompagnement sur les questions de formation et d'innovation. Face aux difficultés à se former et à innover, des solutions ont été

trouvées ; elles passent souvent par une tierce personne à qui on délègue ou qui se charge en partie du travail. Dans plusieurs cas, les directeurs de la performance ou les directeurs d'équipes s'occupent de la veille et de la diffusion auprès des entraîneurs. Ils assurent un rôle de médiateur, de facilitateur, et sont des aides pour l'appropriation et la mise en œuvre d'innovations (nouvelles compétences à acquérir et nouvelles pratiques à mettre en œuvre). Des postes dédiés ont aussi été créés dans certaines fédérations. Il semble nécessaire d'aider les fédérations à se structurer sur ces questions (soit en créant le poste, soit en missionnant des acteurs existants) en lien avec une structure nationale.

Conclusion

L'enquête menée a permis de dégager quatre grandes problématiques, qui cristallisent les tensions et les contraintes auxquelles sont soumis les entraîneurs. Il s'agit tout d'abord de l'organisation et de la perception du temps de travail. Les entraîneurs doivent parfois assumer une extrême diversité de tâches, dont certaines pourraient sans doute être déléguées. Préparer des sportifs à gagner l'or olympique nécessite en outre un engagement et une disponibilité extrêmes, qu'il peut être difficile d'assumer sur le long terme. Le constat de cette difficulté à maintenir un rythme de travail effréné devrait mener à une réflexion de fond sur les tâches, le statut et la carrière des entraîneurs.

La deuxième problématique renvoie à l'autorité des entraîneurs. Leur positionnement apparaît complexe entre, d'une part, des générations de sportifs dont les mentalités semblent évoluer et, d'autre part, une hiérarchie et des contraintes institutionnelles qui s'imposent à eux. Les nouvelles générations d'athlètes semblent à la fois beaucoup moins autonomes en ce qui concerne la gestion de leur vie extrasportive que les générations précédentes et, en revanche, elles ont des connaissances et des compétences accrues en ce qui concerne l'entraînement, vont chercher de l'information, notamment sur internet, et ont un regard réflexif parfois tranchant sur les pratiques des entraîneurs. Ce changement peut-être déroutant pour ceux qui n'ont pas été habitués à côtoyer ces nouvelles générations d'athlètes. En ce qui concerne leur rapport à la hiérarchie et aux institutions sportives, les entraîneurs ont souvent l'impression de ne pas être totalement maîtres de leur projet de performance et se sentent peu soutenus. Il y a de fait une tension très forte qui tient au décalage entre l'engagement de la responsabilité des entraîneurs dans les résultats sportifs et la marge de manœuvre réelle qui est la leur. Concrètement, nombre d'entre eux ont l'impression d'être tenus pour responsables des conséquences (en termes de résultats sportifs) de choix qui ne sont que partiellement les leurs. La nécessité de devoir constamment être performant, y compris en dehors des grandes échéances, apparaît comme une contrainte particulièrement pesante, et ce d'autant plus que le climat qui règne au sein des structures fédérales est tensionnel.

La troisième problématique est celle de la reconnaissance d'un travail singulier nécessitant des compétences extrêmement pointues et un investissement qui semble avoir peu de limites. D'un côté l'exercice d'un « métier passion » est considéré comme une chance unique, d'un autre côté ces compétences et cet investissement sont peu récompensés, à la fois sur le plan financier et sur le plan symbolique. L'instabilité de leur situation n'a pas non plus de contrepartie. Il faut ajouter que la fin de carrière dans le sport de haute performance est parfois brutale et peut être mal vécue. À ce niveau, un travail d'anticipation sur la poursuite de la carrière serait sans doute à mener.

La quatrième problématique enfin est celle de la formation. Entraîner à haut niveau, c'est aussi devoir se former, pour améliorer son expertise et mobiliser tous les ressorts de l'innovation en matière d'entraînement.

L'absence d'une formation initiale véritablement tournée vers la haute performance est souvent déplorée. C'est surtout le contact direct et la formation par les pairs qui sont recherchés pour acquérir de nouvelles connaissances et compétences. Les échanges directs avec des experts sont également sollicités.

Les dispositifs plus classiques de formation continue semblent beaucoup moins plébiscités, notamment parce que le temps manque pour se former. En outre, il ne suffit pas de savoir comment faire pour faire. La mise en œuvre d'une nouvelle pratique ou d'un dispositif innovant est un processus qui prend du temps pour être approprié par tous les acteurs impliqués. Ce processus nécessite parfois des modifications dans des formes de fonctionnements stabilisées et jusque-là satisfaisantes.

La mise en lumière de ces problématiques et des tensions qu'elles sous-tendent, que nous avons cherché à décrire en profondeur tout au long de ce rapport, doivent permettre d'engager des réflexions de fond sur la formation des entraîneurs de haut niveau, sur leur statut, leur carrière, les formes de rétribution (financières et symboliques) qu'ils perçoivent, mais aussi sur l'environnement institutionnel et humain au sein duquel ils évoluent. Sans doute faudrait-il réfléchir à la mise en place d'un dispositif d'accompagnement des entraîneurs liés à la haute performance sportive, comme c'est le cas pour les sportifs.

RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES

1/ Mettre en place une structure d'accompagnement, d'aide et d'échange pour les entraîneurs qui aurait pour objectif d'être :

- un centre de ressources (disposant de spécialistes capables de répondre aux problématiques soulevées par les entraîneurs et de les accompagner dans la mise en œuvre des solutions),
- un centre de diffusion et de partage des connaissances liées à la haute performance via la mise en œuvre de nouveaux outils passant par les réseaux (la lettre des entraîneurs participe déjà de cette communauté à la fois virtuelle et réelle),
- un lieu d'écoute (les entraîneurs ont besoin d'un lieu neutre pour exprimer leurs difficultés),
- un lieu d'échanges (organisation des grands rassemblements et des groupes d'échanges restreints pour partager les bonnes et les mauvaises expériences),
- une structure d'aide à la reconversion (l'après haute performance) et de réflexion sur la carrière au même titre que l'on s'occupe du suivi socioprofessionnel des sportifs.

2/ Réfléchir à (et mettre en œuvre) une nouvelle politique de rémunération des entraîneurs en charge de la haute performance, avec une régulation de l'État.

Partie 2

Approche quantitative

Responsables scientifiques du projet : Burlot Fabrice ⁽¹⁾, Delalandre Matthieu ⁽²⁾

**Collaborateur(trice[s]) scientifique(s) du projet : Joncheray Hélène ⁽¹⁾,
Demeslay Julie ⁽³⁾, Julla-Marcy Mathilde ⁽³⁾, Heiligenstein Antoine ⁽¹⁾**

Collaborateur sportif du projet : Menon Patrice ⁽⁴⁾

Financement : MS

(1) INSEP - DEPARTEMENT DE LA RECHERCHE. LABORATOIRE SPORT EXPERTISE PERFORMANCE. ÉQUIPE D'ACCUEIL 7370.

(2) UNIVERSITE PARIS-EST MARNE-LA-VALLÉE. LABORATOIRE ANALYSE COMPAREE DES POUVOIRS. ÉQUIPE D'ACCUEIL 3350.

(3) UNIVERSITE PARIS NANTERRE. INSTITUT DES SCIENCES SOCIALES DU POLITIQUE. UNITE MIXTE DE RECHERCHE 7220.

(4) MOP (MISSION D'OPTIMISATION DE LA PERFORMANCE)

I Introduction

La partie statistique concerne uniquement les données quantitatives de cette étude, recueillies à l'aide d'un questionnaire pendant la seconde phase de l'enquête.

Concernant l'enquête quantitative, il s'agissait de toucher les entraîneurs engagés dans la préparation des équipes de France, dans le cadre de la préparation des Jeux de Rio et de Pyeong Chang, mais aussi dans la perspective des jeux de Tokyo, Pékin et Paris.

En collaboration avec la direction des sports, la MOP et les fédérations concernées, un fichier de 382 entraîneurs olympiques et paralympiques engagés dans la préparation pour les Jeux olympiques d'hiver et d'été a été constitué.

Quatre grands thèmes ont guidé la construction du questionnaire (annexe 1 : questionnaire le métier d'entraîneurs :

- la situation professionnelle (statut professionnel, revenus, etc.),
- la formation (initiale, continue, ainsi que les autres modalités d'acquisition de compétences),
- le travail au quotidien (les tâches réalisées, les contraintes rencontrées, le rythme de vie),
- le regard sur l'activité d'entraîneur (compétences mises en jeu, relations entraîneur/entraîné, avantages, difficultés rencontrées).

Dans ce rapport, les premiers résultats bruts sont consignés. Ils permettent une première analyse qui pourra par la suite être approfondie en fonction de problématiques ciblées.

LE CHOIX DE LA POPULATION

La population globale visée par l'enquête (population mère) concerne 382 entraîneurs répartis dans 30 sports différents faisant partie des Jeux Olympiques et paralympiques d'été et d'hiver. Dans ce rapport ne sont pris en compte que les entraîneurs engagés dans un projet olympique. Cette population représente 305 entraîneurs. Nous ne traitons pas du cas des entraîneurs paralympiques. En raison de la spécificité professionnelle des entraîneurs paralympiques, ils feront l'objet d'un rapport comparatif séparé. Sur les 77 entraîneurs paralympiques interrogés, 46 ont répondu. La population mère de ce rapport statistique sur les entraîneurs olympiques concerne donc 305 entraîneurs répartis dans 28 sports. Elle est présentée dans le tableau n°1. Sur les 305 entraîneurs ciblés, 189 ont répondu au questionnaire, soit 62 % de la population mère. Pour comparaison, le taux de retour de l'enquête réalisée en 2002 sur les entraîneurs de haut niveau était de 40 % (Lemieux, Mignon, 2006)¹. Les taux de retour des questionnaires complétés sont compris entre 20 % et 100 % par sport.

Tableau 1 - Taux de réponses par fédération au questionnaire.

Discipline	Répondants	Effectifs théoriques	Taux de réponse
Athlétisme	18	28 ^(*)	64,3%
Aviron	15	19	78,9%
Badminton	1	4	25,0%
Basketball	6	9	66,7%
Boxe	3	6	50,0%
Canoë-kayak	6	7	85,7%
Cyclisme	14	15	93,3%
Équitation	2	6	33,3%
Escrime	10	15	66,7%
Football	1	2	50,0%
Gymnastique	15	28	53,6%
Haltérophilie	1	4	25,0%
Handball	3	5	60,0%
Judo	6	11	54,5%
Lutte	1	5	20,0%
Natation	16	27	59,3%
Pentathlon	4	8	50,0%
Rugby	1	7	14,3%
Ski	17	27	63,0%
Sport de glace	2	7	28,6%
Taekwondo	1	4	25,0%
Tennis	16	16	100%
Tennis de table	8	10	80,0%
Tir	7	10	70,0%
Tir à l'arc	3	4	75,0%
Triathlon	2	3	66,7%
Voile	7	12	58,3%
Volleyball	3	6	50,0%
Total général	189	305	62,0%

^(*) Se lit : sur les 28 entraîneurs d'athlétisme interrogés, 18 ont répondu au questionnaire. Le taux de réponse est de 64,3%.

¹ Cyril Lemieux Patrick Mignon, Fabrice Burlot, Brice Lefèvre, Jean Donzel, Fernandez Philippe, Isabelle Hellin, Adeline Lamberbourg, Muriel Paupardin, Patrick Trabal, Être entraîneur de haut niveau : Sociologie d'un groupe professionnel entre marché du travail fermé et marché du travail concurrentiel, rapport de recherche INSEP, 2006.

D'un point de vue statistique, la fiabilité de l'échantillon est limitée. En effet, même si le taux de retour est élevé (62%) et bien supérieure à l'enquête de 2002, la marge d'erreur reste supérieure au seuil de 2,5%, seuil habituellement reconnu pour ce type d'enquête. Avec 189 retours sur 305 sportifs, la marge d'erreur de l'échantillon est de 4,4%, à un seuil de confiance de 95%. Autrement dit, les résultats statistiques obtenus présentent une marge d'erreur de +/- 4,4% vis à vis des résultats statistiques présentés dans les tableaux. Par ailleurs, sept sports sont sous-représentés avec moins de 40% de retour, ce qui engendre un biais important dans leurs analyses respectives : taekwondo (25%), sport de glace (28,6%), rugby (14,3%), lutte (20%), haltérophilie (25%), équitation (33%) et badminton (25%).

D'un point de vue statistique, l'analyse peut parfois, lorsque l'on croise plusieurs variables, s'appuyer sur les tests de significativité du χ^2 par case pour comparer la significativité des différences. Ce test permet de dire si un écart entre deux distributions statistiques est significatif ou non. L'échelle de significativité va de non significatif (NS) à très significatif (***) :

(+) : effectif observé supérieur à l'effectif théorique
(-) : effectif observé inférieur à l'effectif théorique
NS : test du χ^2 par case non significatif au seuil $\alpha = 0,100$
* : test du χ^2 par case significatif au seuil $\alpha = 0,100$
** : test du χ^2 par case significatif au seuil $\alpha = 0,050$
*** : test du χ^2 par case significatif au seuil $\alpha = 0,010$

Voici quelques éléments d'ordre socio-démographique sur les entraîneurs interrogés.

UNE POPULATION MAJORITAIREMENT MASCULINE

La quasi-totalité des entraîneurs (90%) qui ont répondu sont des hommes.

Tableau 2 : [Les entraîneurs olympiques] Vous êtes :

	Échantillon	Population mère
Homme	90%	89,01%
Femme	10%	10,99%
Total	100%	100%

DES ENTRAÎNEURS PLUTÔT TRENTENAIRES ET QUARANTENAIRES

En 2017, les entraîneurs qui ont répondu avaient en moyenne 44 ans.

Tableau 3 : Âge des entraîneurs en 2017 :

27 à 31 ans	2,7%	N	188
32 à 36 ans	15,4%	Moyenne	44,2 ans
37 à 41 ans	22,3%	Médiane	44 ans
42 à 46 ans	24,5%	Minimum	65 ans
47 à 51 ans	16,0%	Maximum	28 ans
52 à 56 ans	10,1%		
57 à 61 ans	6,9%		
62 à 67 ans	2,1%		
Total	100%		

1 | Carrière sportive et entrée dans le métier d'entraîneur

1.1 UNE CARRIÈRE SPORTIVE DE HAUT NIVEAU EN AMONT DE LA CARRIÈRE D'ENTRAÎNEUR

1.1.1 - Avoir été un sportif de niveau international : une disposition importante pour devenir entraîneur de haut niveau

Tous les entraîneurs interrogés ont été pratiquants dans l'activité sportive qu'ils entraînent et la grande majorité a un passé sportif de très haut niveau : les deux tiers ont en effet été des pratiquants de niveau international et moins de 5 % ont pratiqué à un niveau régional seulement.

Tableau 1.1 : Avez-vous pratiqué ce sport ?

Oui	100 %
Non	0 %
Total	100 %

Tableau 1.2 : Si vous avez pratiqué ce sport, à quel niveau de pratique sportive ?

International	65,6 %
National	29,1 %
Régional	4,8 %
N'a pas pratiqué la compétition	0,5 %
Total	100 %

1.1.2 - Un arrêt de la compétition avant 30 ans

La moitié des entraîneurs a arrêté avant 29 ans et la quasi-totalité des entraîneurs avant 38 ans (93%). La grande majorité des entraîneurs a arrêté sa pratique entre 22 et 38 ans (85%).

Tableau 1.3 : À quel âge avez-vous arrêté de pratiquer ce sport en compétition ?

10 à 15 ans	0,5 %	N	183
16 à 21 ans	7,7 %	Moyenne	29 ans
22 à 27 ans	27,9 %	Médiane	29 ans
28 à 33 ans	39,3 %	Minimum	13 ans
34 à 39 ans	17,5 %	Maximum	53 ans
40 à 45 ans	3,8 %		
46 à 51 ans	2,2 %		
52 à 57 ans	1,1 %		
58 à 62 ans	0,0 %		
Total	100 %		

1.2 UN ARRÊT DE CARRIÈRE SPORTIVE RELATIVEMENT ÉLOIGNÉ

En moyenne, les entraîneurs interrogés déclarent avoir arrêté la compétition sportive il y a environ 15 ans. Comme la moyenne et la médiane sont quasiment identiques, la moitié d'entre eux a arrêté en 2002. Seulement 14% des entraîneurs ont arrêté il y a moins de 6 ans. Sans pouvoir dire si la situation est bénéfique ou non, la distance à la situation d'athlète est dans la grande majorité des cas éloignée.

Tableau 1.4 : En quelle année avez-vous arrêté de pratiquer ce sport en compétition ?

1975 à 1980	1,6%	N	185
1981 à 1985	1,6%	Moyenne	2001,7
1986 à 1990	7,0%	Médiane	2002
1991 à 1995	11,4%	Minimum	1977
1996 à 2000	22,7%	Maximum	2018
2001 à 2005	20,5%		
2006 à 2010	21,1%		
2011 à 2015	9,7%		
2016 à 2018	4,3%		
Total	100%		

1.3 UN CHEVAUCHEMENT DES CARRIÈRES D'ATHLÈTE ET D'ENTRAÎNEUR

Un peu plus de 80% des entraîneurs ont commencé à entraîner avant l'âge de 30 ans et l'âge moyen d'entrée dans l'activité est de 26 ans. À titre de comparaison, les jeunes français décrochent leur premier emploi à 22 ans en moyenne pour les titulaires d'un diplôme de niveau bac +2, mais cet emploi est souvent une première expérience transitoire. Le véritable premier emploi stable est obtenu à 28 ans en moyenne. Il faut donc relativiser l'âge d'entrée dans la fonction d'entraîneur et considérer peut-être l'expérience sportive à haut niveau comme le début de la professionnalisation au métier².

Tableau 1.5 : À quel âge avez-vous commencé à entraîner ?

10 à 15 ans	1,1%	N	187
16 à 20 ans	21,9%	Moyenne	26,5 ans
21 à 25 ans	29,4%	Médiane	26 ans
26 à 30 ans	28,3%	Minimum	14 ans
31 à 35 ans	12,8%	Maximum	54 ans
36 à 40 ans	3,7%		
41 à 45 ans	1,6%		
46 à 50 ans	0,5%		
51 à 55 ans	0,5%		
Total	100%		

² Selon l'étude «L'Observatoire du premier emploi», publiée par My Job Glasses en mars 2017, les jeunes décrochent leur premier emploi vers 20 ans. Un chiffre qui dépend du niveau d'étude des sondés : 19 ans pour les personnes ayant un diplôme inférieur au bac et 22 ans pour ceux qui sont allés au moins jusqu'à bac +2. Une autre statistique surprend : plus de deux tiers des jeunes sondés ont déjà fait leur entrée dans le monde du travail à l'âge de 21 ans. Il s'agit principalement de CDD, voire d'emplois acceptés par défaut. On y apprend aussi que l'âge moyen du premier emploi stable était de 28 ans en 2015.

1.4 DES ENTRAÎNEURS EXPÉRIMENTÉS

Malgré une entrée en activité quelque peu retardée, on constate que les entraîneurs actuellement en poste ont une longue expérience. 45% ont commencé à entraîner à partir des années 2000 (parmi ceux-ci, 10% ont moins de six années d'expérience), et la moitié ont commencé en 1999 ou avant. La moitié des entraîneurs a donc plus de 18 ans d'expérience dans le métier.

Tableau 1.6 : En quelle année avez-vous commencé à entraîner ?

1965 à 1970	0,5%	N	188
1971 à 1975	0,0%	Moyenne	1999,3
1976 à 1980	4,8%	Médiane	1999
1981 à 1985	2,7%	Minimum	1969
1986 à 1990	8,5%	Maximum	2016
1991 à 1995	11,7%		
1996 à 2000	27,7%		
2001 à 2005	17,0%		
2006 à 2010	16,5%		
2011 à 2015	8,5%		
2016 à 2020	2,1%		
Total	100%		

1.5 D'ATHLÈTE À ENTRAÎNEUR : UN CHANGEMENT DE STATUT SANS TRANSITION

La grande majorité des entraîneurs (70,7%) a commencé à entraîner dans la continuité (24,3% sans période de transition) ou avant la fin de la carrière sportive (46,4%). Seulement 29% des entraîneurs ont commencé à entraîner au moins une année après la fin de leur carrière sportive.

Tableau 1.7 : Combien d'année(s) y a-t-il eue(s) entre la fin de votre carrière sportive et le début de votre carrière d'entraîneur ?

Début de la carrière d'entraîneur avant la fin de la carrière sportive	-16 ans et moins	2,6% ⁽³⁾	N	185
	-15 à -11 ans	7,6%	Moyenne	-2,4 ans
	-10 à -6 ans	10,3%	Médiane	0 année
	-5 à -1 ans	25,9%	Minimum	-34 ans
	0 année	24,3%	Maximum	10 ans
Début de la carrière d'entraîneur après la fin de la carrière sportive	1 à 5 ans	26,5% ⁽⁴⁾		
	6 à 10 ans	2,7%		
	Total	100%		

3 Se lit : 2,6% des entraîneurs ont commencé leur carrière d'entraîneur 16 ans (ou plus) avant la fin de leur carrière sportive.

4 Se lit : 26,5% des entraîneurs ont commencé leur carrière d'entraîneur entre 1 et 5 ans après la fin de leur carrière sportive.

1.6

DEVENIR ENTRAÎNEUR : ENTRE VOCATION ET CHEMINEMENT NATUREL

La décision de devenir entraîneur est dans la grande majorité des cas le résultat d'une volonté profonde : presque la moitié des entraîneurs interrogés (45,2%) déclare avoir toujours voulu être entraîneur et 11 % affirment avoir toujours désiré rester en contact avec le sport qu'ils pratiquaient.

Ensuite ressort également l'idée d'un cheminement et d'une insertion professionnelle naturelle : « cela s'est fait de fil en aiguille » (11,2%), « c'était la suite logique de ma carrière sportive » (18,1%). Seuls 14,4% présentent cette entrée dans le métier comme une opportunité. Par contre, aucun ne présente cet engagement comme un choix par défaut et aucun n'a été animé par d'autres motivations que celles proposées dans le questionnaire.

Tableau 1.8 : Pourquoi avez-vous décidé de devenir entraîneur ?

J'ai toujours voulu être entraîneur	45,2%
C'était la suite logique de ma carrière sportive	18,1%
C'est une opportunité qui s'est présentée	14,3%
Cela s'est fait de fil en aiguille	11,2%
Je désirais rester en contact avec le sport que j'avais pratiqué	11,2%
Je n'avais pas d'autres choix après la fin de ma carrière	0,0%
Autre	0,0%
Total	100%

2 | Éléments sur la carrière des entraîneurs présents à Rio dans notre échantillon

Presque la moitié des entraîneurs qui ont répondu était en charge de la préparation de sportifs pour les Jeux de Rio.

Tableau 2.1 : Étiez-vous entraîneur en charge de la préparation des sportifs pour les Jeux Olympiques de Rio ?

Oui	48,1 %
Non	51,9 %
Total	100 %

2.1 AVANT DE PRENDRE LES FONCTIONS OCCUPÉES À RIO, LA GRANDE MAJORITÉ DES ENTRAÎNEURS ÉTAIT DÉJÀ ENTRAÎNEUR

La quasi-totalité des entraîneurs présents à Rio a eu d'autres responsabilités sportives avant les responsabilités occupées à Rio. Pour la plupart d'entre eux (80%), ils occupaient des fonctions d'entraîneurs.

Tableau 2.2 : [Les entraîneurs ayant été à Rio]

Avant d'occuper le niveau de responsabilité que vous aviez pendant les Jeux de Rio, avez-vous eu d'autres responsabilités sportives (entraîneur, préparateur ou autres) ?

Oui	89 %
Non	11 %
Total	100 %

Tableau 2.3 : Si oui, lesquelles ?

Entraîneur national	32,1 %
Entraîneur national adjoint	4,9 %
Entraîneur	17,3 %
Entraîneur à l'étranger	4,9 %
Entraîneur de club	3,7 %
Entraîneur jeunes	18,5 %
Entraîneur professionnel	1,2 %
CTR	6,2 %
Directeur sportif ou technique de club	2,5 %
Responsable pôle jeune (espoirs/France)	6,2 %
Non réponse (NR)	2,5 %
Total	100 %

2.2 LES ENTRAÎNEURS PRÉSENTS À RIO : DES ENTRAÎNEURS EXPÉRIMENTÉS

En moyenne, les entraîneurs présents à Rio ont pris leur fonction 10 ans après la fin de leur carrière sportive

Tableau 2.4 : [Les entraîneurs ayant été à Rio]
Combien d’années se sont écoulées entre l’arrêt de votre carrière sportive et l’atteinte du niveau de responsabilité que vous aviez pour les Jeux de Rio ?

-5 à -1 ans	1,2%	N	87
0 à 4 ans	23,0%	Moyenne	9,8 années
5 à 9 ans	31,0%	Médiane	9 années
10 à 14 ans	24,1%	Minimum	-5 années
15 à 19 ans	12,6%	Maximum	34 années
20 à 24 ans	4,6%		
25 à 29 ans	1,2%		
30 à 34 ans	2,3%		
Total	100%		

En moyenne, les entraîneurs présents à Rio avaient 12 années d’expérience d’entraînement avant d’occuper le poste de Rio

Tableau 2.5 : [Les entraîneurs ayant été à Rio]
Combien d’années se sont écoulées entre le début de votre carrière d’entraîneur et l’atteinte du niveau de responsabilité que vous aviez pour les Jeux de Rio ?

0 à 4 ans	23,3%	N	90
5 à 9 ans	18,9%	Moyenne	12,3 années
10 à 14 ans	24,4%	Médiane	11 années
15 à 19 ans	13,3%	Minimum	0 année
20 à 24 ans	10,0%	Maximum	38 années
25 à 29 ans	6,7%		
30 à 34 ans	2,2%		
35 à 39 ans	1,1%		
Total	100%		

La majeure partie des entraîneurs (77%) présents à Rio ont été recrutés après 2008 et avaient donc au plus 8 années d'expérience à ce poste lors des Jeux de Rio

L'ancienneté des entraîneurs présents à Rio est peu élevée. Les trois quarts des entraîneurs ont été recrutés à partir de 2008 suite aux deux olympiades précédentes. La moitié des entraîneurs présents ont été recruté après les Jeux Olympiques de Londres (2012) et avaient donc moins de 4 années d'ancienneté dans leur poste, un quart après les Jeux Olympiques de Pékin (2008) et 12,1 % après les Jeux d'Athènes (2004).

Au final, seulement 11 % des entraîneurs ont plus de 12 ans d'ancienneté. Peu d'entraîneurs se sont maintenus plus de trois olympiades. Plus de 80% des entraîneurs présents à Rio avaient entre 31 et 50 ans lorsqu'ils ont pris les fonctions occupées à Rio (tableau 2.8).

Tableau 2.6 : [Les entraîneurs ayant été à Rio]

En quelle année avez-vous commencé au niveau de responsabilité où vous étiez pour les Jeux de Rio ?

Avant 1996	2,2%	N	91
1996 à 1999	4,4%	Moyenne	2009,7
2000 à 2003	4,4%	Médiane	2012
2004 à 2007	12,1%	Minimum	1990
2008 à 2011	24,2%	Maximum	2016
2012 à 2015	47,3%		
En 2016	5,5%		
Total	100%		

Tableau 2.7 : [Les entraîneurs ayant été à Rio]

Combien d'années d'expérience aviez-vous au niveau de responsabilité que vous aviez pour les Jeux de Rio ?

0 à 4 ans	52,7%	N	91
5 à 8 ans	24,2%	Moyenne	6,3 années
9 à 12 ans	12,1%	Médiane	4 années
13 à 16 ans	4,4%	Minimum	0 année
17 à 20 ans	4,4%	Maximum	26 années
Plus de 20 ans	2,2%		
Total	100%		

Tableau 2.8 : [Les entraîneurs ayant été à Rio]

À quel âge avez-vous commencé au niveau de responsabilité où vous étiez pour les Jeux de Rio ?

20 à 25 ans	1,1%	N	91
26 à 30 ans	11,0%	Moyenne	39,3 ans
31 à 35 ans	24,2%	Médiane	38 ans
36 à 40 ans	25,3%	Minimum	24 ans
41 à 45 ans	14,3%	Maximum	58 ans
46 à 50 ans	15,4%		
51 à 55 ans	4,4%		
56 à 60 ans	4,4%		
61 à 65 ans	0,0%		
Total	100%		

2.3 L'ÉTAT DEMEURE LE PRINCIPAL EMPLOYEUR DES ENTRAÎNEURS PRÉSENTS À RIO

Les deux tiers des entraîneurs présents à Rio étaient agents de l'État et un peu plus de 20% salariés de leur fédération.

Tableau 2.9 : [Les entraîneurs ayant été à Rio]

À Rio (et/ou pendant la préparation des Jeux de Rio), quel était votre employeur principal ?

L'État (ministère, collectivités...)	65,6%
Votre fédération de tutelle	21,1%
Bénévole	1,1%
Prestataire et entreprise	3,3%
Un club	8,9%
Total	100%

2.4 PLUS DE LA MOITIÉ DES ENTRAÎNEURS PRÉSENTS À RIO ÉTAIENT PROFESSEURS DE SPORT

Tableau 2.10 : [Les entraîneurs ayant été à Rio]

À Rio (et/ou pendant la préparation des Jeux de Rio), quel type de contrat aviez-vous ?

Professeur de sport	57,1%
CDI (non fonctionnaire)	17,6%
CDD	11,0%
Fonctionnaire détaché	6,6%
Prestataire (libéral ou auto entrepreneur)	6,6%
Bénévole	1,1%
Total	100%

Tableau 2.11 : [Les entraîneurs ayant été à Rio]

Avez-vous personnellement encadré des athlètes ou une équipe pendant les Jeux de Rio ?

Oui	89%
Non	11%
Total	100%

2.5

PRESQUE 40% DES ENTRAÎNEURS PRÉSENTS À RIO ONT CHANGÉ DE POSTE APRÈS LES JEUX DE RIO

Quatre changements de situations professionnelles se dégagent :

- ceux qui prennent des responsabilités d'équipe,
- ceux qui prennent des responsabilités administratives,
- ceux qui restent entraîneurs mais changent de situation (statut, place dans la hiérarchie...),
- ceux qui prennent des responsabilités de groupes de jeunes.

Tableau 2.12 : [Les entraîneurs ayant été à Rio]
Depuis les Jeux de Rio, occupez-vous le même poste d'entraîneur ?

Oui	61,5%
Non	38,5%
Total	100%

Tableau 2.13 : [Les entraîneurs ayant été à Rio]
Quelle fonction avez-vous exercée après Rio ?

Fonctions exercées après Rio	Effectifs	Pourcentage		Fonctions
Chef, responsable groupe senior France	6	17,1%	28,5%	Responsables d'équipe
Directeur sportif	2	5,7%		
Head coach	2	5,7%		
Conseiller technique régional	1	2,9%	22,9%	Responsabilités administratives
CTN	3	8,6%		
DTN adjoint	2	5,7%		
Formation	2	5,7%		
Entraîneur national	7	20,0%	40,0%	Entraîneurs
Entraîneur	2	5,7%		
Entraîneur adjoint	4	11,4%		
Entraîneur de club	1	2,9%		
Chef, responsable groupe jeune ou espoir France	2	5,7%	8,6%	Responsables ou entraîneurs jeunes
Entraîneur jeune ou espoir France	1	2,9%		
Total général	35	100%	100%	

3 | Éléments sur la carrière des entraîneurs engagés dans la perspective de Tokyo mais non présents à Rio

3.1 LES FONCTIONS OCCUPÉES PAR LES ENTRAÎNEURS ENGAGÉS DANS LA PERSPECTIVE TOKYO MAIS NON PRÉSENTS À RIO

La grande majorité (69,6%) des entraîneurs qui n'étaient pas présents à Rio mais qui désormais sont engagés dans la perspective Tokyo occupe actuellement des fonctions d'entraîneurs nationaux. Les autres, de façons presque équivalentes, sont soit responsables de groupe ou soit entraîneurs dans diverses situations (club, professionnel, espoirs, jeunes...)

Tableau 3.1 : [Entraîneurs olympiques d'été n'ayant pas été à Rio]
Quelles sont précisément les responsabilités (la fonction) que vous occupez actuellement en tant qu'entraîneur ?

Entraîneur national	69,6%
Responsable, chef et manager de groupe (équipe, spécialité)	16,4%
Entraîneur France jeune/espoirs	5,1%
Entraîneur national adjoint	5,1%
Entraîneur professionnel	2,5%
Entraîneur club	1,3%
Préparation physique	0,0%
Total	100%

3.2 L'ENTRÉE DE NOUVEAUX ENTRAÎNEURS DANS LA PERSPECTIVE TOKYO

Deux profils émergent de l'analyse de leur parcours.

Les nouveaux expérimentés : même s'ils n'étaient pas présents à Rio, une part non négligeable d'entre eux occupait déjà les mêmes fonctions avant les Jeux de Rio. 38% étaient déjà en poste avant 2016, avec 15% recrutés entre 2012 et 2015 et 23% avant 2012. Ils sont donc déjà dotés d'une expérience d'entraînement au plus haut niveau d'au moins une olympiade.

Les novices : parallèlement, on constate une arrivée forte de nouveaux entrants puisque 62% des entraîneurs ont pris leur fonction en 2016. Cette situation, sans juger de son efficacité, est celle d'un système caractérisé par un renouvellement interne des ressources humaines plutôt important.

Tableau 3.2 : [Entraîneurs olympiques d'été n'ayant pas été à Rio]
Depuis quelle année occupez-vous ce poste ?

1984 à 1987	2,5%	N	79
1988 à 1991	0,0%	Moyenne	2013,3
1992 à 1995	1,3%	Médiane	2016
1996 à 1999	0,0%	Minimum	1987
2000 à 2003	2,5%	Maximum	2018
2004 à 2007	6,3%		
2008 à 2011	10,1%		
2012 à 2015	15,2%		
2016 et +	62,0%		
Total	100%		

3.3

DES ENTRAÎNEURS PAS EXCLUSIVEMENT ENGAGÉS DANS UNE DYNAMIQUE D'ENTRAÎNEMENT

La grande majorité des entraîneurs (77 %) avait déjà des responsabilités sportives avant de prendre les fonctions qu'ils occupent actuellement dans la perspective des prochaines olympiades. Il faut cependant constater qu'une part non négligeable (22,8 %) déclare ne pas avoir eu ce type de responsabilités avant cette prise de fonction. Le questionnaire ne nous permet pas de savoir ce qu'ils faisaient, on peut simplement dire que plus de la moitié (50,9 %) déclare avoir commencé à entraîner après la fin de leur carrière sportive, 26 % ont enchaîné et 32 % déclarent avoir commencé après. On peut donc supposer que ces derniers avaient commencé à se former ou à entraîner sans véritable responsabilité dans le haut niveau (tableau 3.4).

Si un peu plus de la moitié des entraîneurs qui ont déclaré avoir eu des responsabilités sportives avant leur prise de fonction était dans une dynamique professionnelle d'entraînement ou d'encadrement sportif, il faut aussi constater qu'une part non négligeable (47,5 %) assurait des responsabilités administratives. (tableau 3.5)

En effet, les entraîneurs occupaient principalement deux types d'emplois avant de prendre le poste qu'ils ont actuellement :

■ 47,5 % avaient des responsabilités administratives,

■ 42,4 % étaient déjà entraîneurs.

9 % des entraîneurs occupaient un poste de direction sportive d'équipe (tableau 3.5).

Au final, presque la moitié des entraîneurs déclare ne pas avoir eu de responsabilités d'entraînement ou d'encadrement sportif. Ce constat interroge l'expérience des entraîneurs avant leur prise de fonction à ce poste.

Et concernant les entraîneurs occupant des responsabilités administratives, avaient-ils déjà commencé à entraîner avant ?

Tableau 3.3 : [Entraîneurs olympiques d'été n'ayant pas été à Rio]

Avez-vous eu d'autres responsabilités sportives (entraîneur ou autres) avant d'avoir le niveau de responsabilité que vous occupez actuellement ?

Oui	77,2 %
Non	22,8 %
Total	100 %

Tableau 3.4 : [Entraîneurs olympiques d'été n'ayant pas été à Rio]

Combien d'année(s) y a-t-il eue(s) entre la fin de votre carrière sportive et le début de votre carrière d'entraîneur ?

Début de la carrière d'entraîneur avant la fin de la carrière sportive	-16 ans et moins	3,9 %	N	78
	-15 à -11 ans	9,0 %	Moyenne	-3 ans
	-10 à -6 ans	10,3 %	Médiane	-1 année
	-5 à -1 ans	28,2 %	Minimum	-27 ans
	0 année	26,9 %	Maximum	9 ans
Début de la carrière d'entraîneur après la fin de la carrière sportive	1 à 5 ans	17,8 %		
	6 à 10 ans	3,9 %		
	Total	100 %		

Tableau 3.5 : [Entraîneurs olympiques d'été n'ayant pas été à Rio]

Si vous avez eu d'autres responsabilités sportives (entraîneur ou autres) avant d'avoir le niveau de responsabilité que vous occupez actuellement, quelles sont-elles ?

Types de responsabilités	Fonctions exercées avant de prendre le niveau de responsabilité occupé dans la perspective de Tokyo	Effectifs	Pourcentage	
Responsabilités administratives	Élu	1	1,7%	47,5%
	Administratives	1	1,7%	
	Conseiller technique sportif régional	10	16,9%	
	Coordonnateur formation (BE/PB...)	4	6,8%	
	CTN	1	1,7%	
	Organisation événement sportif	2	3,4%	
	Responsable de pôle (espoir, national, spécialité)	7	11,9%	
	Responsable club	2	3,4%	
Directeurs sportifs	Directeur des équipes de France	0	0,0%	8,5%
	Directeur sportif de club	5	8,5%	
Entraîneurs	Entraîneur national	5	8,5%	42,4%
	Entraîneur national adjoint	2	3,4%	
	Entraîneur professionnel	4	6,8%	
	Entraîneur	5	8,5%	
	Entraîneur dans d'autres sports	1	1,7%	
	Entraîneur France jeunes	5	8,5%	
	Entraîneur régional	1	1,7%	
	Entraîneur club	2	3,4%	
Spécialistes	Préparateur physique	1	1,7%	1,7%
Total		59	100%	100%

3.4 LES FÉDÉRATIONS ET LE MINISTÈRE DES SPORTS SONT LES PRINCIPAUX EMPLOYEURS DES ENTRAÎNEURS

Si les fédérations et l'État restent les deux principaux pourvoyeurs d'emplois, on constate une différence significative entre les entraîneurs qui étaient présents à Rio et ceux nouvellement engagés dans le projet Tokyo.

Si pour les premiers l'État était davantage l'employeur principal, pour la génération Tokyo, ce sont les fédérations. 66 % des entraîneurs présents à Rio étaient employés par l'État contre seulement 40,5 % pour la génération Tokyo. Inversement, les fédérations sont davantage pourvoyeurs d'emplois de cette nouvelle génération (43 % contre seulement 21 % pour ceux de Rio).

Tableau 3.6 : [Entraîneurs olympiques d'été n'ayant pas été à Rio]
Quel est votre employeur principal ?

Employeur principal	Entraîneurs olympiques d'été	
	Non présents à Rio	Présents à Rio
Votre fédération de tutelle	43,0 % (+) ***	21 % (-) ***
L'État (ministère, collectivités...)	40,5 % (-) ***	66 % (+) ***
Un club	11,4 % (+) NS	9 % (-) NS
Prestataire et entreprise	3,8 % (+) NS	3 % (-) NS
Bénévole	1,3 % (+) NS	1 % (-) NS
Total	100 %	100 %

3.5 LE STATUT DE PROFESSEUR DE SPORT : UN STATUT PRIVILÉGIÉ

La moitié des entraîneurs sont fonctionnaires (professeurs de sport ou fonctionnaires détachés). Le statut de professeur de sport est le statut le plus répandu (48 %). Si les trois quarts se trouvent dans des conditions statutaires plutôt confortables (fonctionnaires ou CDI), une partie non négligeable des entraîneurs a un statut plutôt instable (CDD ou prestataires).

Tableau 3.7 : [Entraîneurs olympiques d'été n'ayant pas été à Rio]
Quel type de contrat avez-vous ?

Type de contrat	Entraîneurs olympiques d'été	
	Non présents à Rio	Présents à Rio
Professeur de sport	48,1 % (-) NS	57,1 % (+) NS
CDI (non fonctionnaire)	29,1 % (+) *	17,6 % (-) *
Prestataire (libéral ou auto-entrepreneur)	3,8 % (-) NS	6,6 % (+) NS
CDD	8,9 % (-) NS	11,0 % (+) NS
Fonctionnaire détaché ou mis à disposition	8,9 % (+) NS	6,6 % (-) NS
Bénévole	1,3 % (+) NS	1,1 % (-) NS
Total	100 %	100 %

4 | Éléments sur la carrière des entraîneurs olympiques d'hiver

4.1 LES FONCTIONS OCCUPÉES PAR LES ENTRAÎNEURS DES JEUX D'HIVER

La grande majorité (63,1 %) des entraîneurs engagés dans les Jeux d'hiver occupe actuellement des fonctions d'entraîneurs nationaux. Les autres sont responsables de groupe.

Tableau 4.1 : [Entraîneurs olympiques d'hiver]
Quelles sont précisément les responsabilités (la fonction) que vous occupez actuellement en tant qu'entraîneur ?

Entraîneur national	63,1 %
Responsable, chef et manager de groupe (équipe, spécialité)	31,6 %
Entraîneur France jeunes/espoirs	0,0 %
Entraîneur national adjoint	0,0 %
Entraîneur professionnel	0,0 %
Entraîneur club	0,0 %
Préparation physique	5,3 %
Total	100 %

4.2 DES ENTRAÎNEURS MAJORITAIREMENT ENTRÉS APRÈS LES JEUX DE SOTCHI DE 2014

Deux profils émergent de l'analyse de leur parcours.

Les nouveaux expérimentés : la majorité des entraîneurs (73,7 %) a été recrutée après l'olympiade de 2014.

Parmi elle, 31,6 % disent avoir été recrutés en 2018. Représentent-ils la génération des entraîneurs nouvellement engagés pour 2022 ? Comme pour les Jeux d'été, la compétition olympique semble un marqueur pour le renouvellement de l'encadrement.

Les anciens : ensuite les autres entraîneurs ont quasiment tous été recrutés entre 2006 et 2014.

Tableau 4.2 : [Entraîneurs olympiques d'hiver]
Depuis quelle année occupez-vous ce poste ?

Avant 2002	0,0 %	N	19
2002 à 2005	5,3 %	Moyenne	2014,3
2006 à 2009	10,5 %	Médiane	2016
2010 à 2013	10,5 %	Minimum	2005
2014 à 2017	42,1 %	Maximum	2018
2018	31,6 %		
Total	100 %		

4.3

AVANT DE PRENDRE LES FONCTIONS OCCUPÉES ACTUELLEMENT, LA GRANDE MAJORITÉ DES ENTRAÎNEURS ÉTAIT DÉJÀ ENTRAÎNEUR

La quasi-totalité des entraîneurs des Jeux d'hiver a eu d'autres responsabilités sportives avant les responsabilités occupées à PyeongChang.

Pour une grande partie (70,2%), ils occupaient des fonctions d'entraîneurs (58,8%) ou de directeurs sportifs (11,8%). Il faut cependant noter qu'une part non négligeable occupaient des fonctions administratives (29,8%).

Tableau 4.3 : [Entraîneurs olympiques d'hiver]

Avez-vous eu d'autres responsabilités sportives (entraîneur ou autres) avant d'avoir le niveau de responsabilité que vous occupez actuellement ?

Oui	89,5%
Non	10,5%
Total	100%

Tableau 4.4 : [Entraîneurs olympiques d'hiver]

Si oui, lesquelles ?

Types de responsabilités	Fonctions exercées avant de prendre le niveau de responsabilité occupé dans la perspective de Tokyo	Effectifs	Pourcentage	
Responsabilités administratives	Élu	0	0,0%	29,4%
	Administratives	1	5,9%	
	Conseiller technique sportif régional	0	0,0%	
	Coordonnateur formation (BE/PB...)	1	5,9%	
	CTN	0	0,0%	
	Organisation événement sportif	0	0,0%	
	Responsable de pôle (espoir, national, spécialité)	1	5,9%	
	Responsable club	2	11,8%	
Directeurs sportifs	Directeur des équipes de France	2	11,8%	11,8%
	Directeur sportif de club	0	0,0%	
Entraîneurs	Entraîneur national	2	11,8%	58,8%
	Entraîneur national adjoint	0	0,0%	
	Entraîneur professionnel	1	5,9%	
	Entraîneur	4	23,5%	
	Entraîneur dans d'autres sports	0	0,0%	
	Entraîneur France jeunes	2	11,8%	
	Entraîneur régional	1	5,9%	
	Entraîneur club	0	0,0%	
Spécialistes	Préparateur physique	0	0,0%	0,0%
Total		17	100%	100%

4.4

LES FÉDÉRATIONS ET LE MINISTÈRE DES SPORTS SONT LES PRINCIPAUX EMPLOYEURS DES ENTRAÎNEURS

Si les fédérations et l'État restent les deux principaux pourvoyeurs d'emplois, on constate une différence significative entre les entraîneurs qui étaient présents à Rio et ceux des Jeux d'hiver. Si pour les premiers, l'État était davantage l'employeur principal, pour les entraîneurs d'hiver, ce sont les fédérations. 63,2% des entraîneurs présents à Rio étaient employés par l'État contre seulement 21,1% pour entraîneurs d'hiver. Inversement, les fédérations sont davantage pourvoyeuses d'emplois pour cette nouvelle génération d'entraîneurs (63,2% contre seulement 21% pour ceux de Rio). Il faut noter que l'on constate une part non négligeable d'entraîneurs prestataires (15,8%).

Tableau 4.5 : [Entraîneurs olympiques d'hiver]
Quel est votre employeur principal ?

Votre fédération de tutelle	63,2%
L'État (ministère, collectivités...)	21,1%
Un club	0,0%
Prestataire et entreprise	15,8%
Bénévole	0,0%
Total	100%

4.5

DES STATUTS PLUTÔT PRÉCAIRES POUR LA MAJORITÉ DES ENTRAÎNEURS DES JEUX D'HIVER

À peine 40% des entraîneurs d'hiver occupent des statuts sécurisés (professeur de sport ou CDI). Si les trois quarts des entraîneurs des Jeux d'été (tableau 3.7) se trouvent dans des conditions statutaires plutôt confortables (fonctionnaires ou CDI), cette situation est beaucoup moins fréquente chez les entraîneurs des Jeux d'hiver. Presque les deux tiers ont des statuts plutôt précaires : 5,6% sont en CDD et 55,6% sont prestataires.

Tableau 4.6 : [Entraîneurs olympiques d'hiver]
Quel type de contrat avez-vous ?

Professeur de sport	27,8%
CDI (non fonctionnaire)	11,1%
Prestataire (libéral ou auto-entrepreneur)	55,6%
CDD	5,6%
Fonctionnaire détaché ou mis à disposition	0,0%
Bénévole	0,0%
Total	100%

5 | Les perspectives d'avenir des entraîneurs

5.1 LES PERSPECTIVES PROFESSIONNELLES DES ENTRAÎNEURS

Peu d'entraîneurs souhaitent exercer jusqu'à la fin de leur carrière.

Tableau 5.1 : Concernant la suite de votre carrière, souhaitez-vous exercer votre métier d'entraîneur jusqu'à la fin de votre carrière professionnelle ?

Oui	31,2%
Ne sait pas	48,7%
Non	20,1%
Total	100%

Pourtant, une part importante des entraîneurs n'envisage pas d'autres perspectives professionnelles que celle d'entraîner. Si un peu plus de 60% des entraîneurs envisagent un autre métier, il faut cependant constater que 40% envisagent de rester entraîneur.

Tableau 5.2 : Envisagez-vous d'autres perspectives professionnelles que celle d'entraîneur ?

Oui	61,6%
Non	38,4%
Total	100%

La prise de responsabilités fédérales et la formation restent les perspectives les plus plébiscitées : avoir des responsabilités fédérales (que ce soit ou non dans le secteur du haut niveau) (47,4%) et être formateur (formateur d'entraîneurs ou de formations générales sportives) (20,6%).

Dans le détail, de nombreux entraîneurs souhaitent exercer des métiers liés à l'entraînement et au haut niveau :

- soit en prenant des responsabilités de chef d'équipe dans le haut niveau (27,6%),
- soit en se spécialisant dans des métiers liés au haut niveau (17,2% avec comme souhaits : accompagnateur/formateur d'entraîneurs (6,9%), consultant (2,6%), préparateur physique (4,3%), préparateur mental (1,7%), détection et suivi socioprofessionnel (1,8%).

Ensuite, une autre partie des personnes questionnées souhaite accéder à des responsabilités fédérales (19,8%) ou de formation (13,8%) qui ne sont pas forcément liées au haut niveau.

On constate également qu'une part importante (19,9%) des entraîneurs qui envisagent de changer de métier n'a pas une idée précise de ce qu'elle compte faire après leur sortie du sport de haute performance. Seulement 6,9% souhaitent sortir du monde sportif.

Tableau 5.3 : Si vous envisagez d’autres perspectives professionnelles (qu’être entraîneur), quelles sont-elles ?

Perspectives professionnelles envisagées	Effectifs	Pourcentage	Regroupements
Responsabilités fédérales (chef d’équipe HN…)	32	27,6%	47,4% sur des responsabilités fédérales
Responsabilités fédérales (CTN/DTN/autres)	23	19,8%	
Accompagnateur/formateur d’entraîneurs	8	6,9%	17,3% spécialités liées à l’entraînement
Préparation physique	5	4,3%	
Préparateur mental	2	1,7%	
Consultant	3	2,6%	
Détection	1	0,9%	
Suivi socioprofessionnel des SHN	1	0,9%	
Éducateur hors champ sportif	1	0,9%	7,1% métiers hors champ sportif
Entreprise privée	3	2,6%	
Kinésithérapeute	1	0,9%	
Marketing	1	0,9%	
Métier commercial	1	0,9%	
Pilote expert automobile	1	0,9%	
Formation sportive en général	16	13,8%	
Entraîneur à l’étranger	3	2,6%	
Aucune idée	14	12,1%	
Pas de réponse	9	7,8%	

5.2 UN TERRAIN PROPICE POUR EXERCER LE MÉTIER D’ENTRAÎNEUR À L’ÉTRANGER

Presque 70% des entraîneurs ont été contactés pour exercer le métier d’entraîneur à l’étranger.

Tableau 5.4 : Avez-vous déjà été contacté pour exercer le métier d’entraîneur dans un pays étranger ?

Oui	68,3%
Non	31,7%
Total	100%

Une majorité d’entraîneurs prêts à exercer à l’étranger

Plus de la moitié des entraîneurs serait prête à prendre un poste à l’étranger mais surtout, si l’on exclut les indécis qui représentent tout de même 29%, au final à peine 20% des entraîneurs ne souhaitent pas partir à l’étranger.

Tableau 5.5 : Seriez-vous prêt à exercer le métier d'entraîneur dans un pays étranger ?

Oui	53%
Indécis	29%
Non	19%
Total	100%

20% des entraîneurs déclarent avoir déjà exercé à l'étranger.

Tableau 5.6 : Avez-vous déjà exercé le métier d'entraîneur en dehors de votre pays natal ?

Actuellement	4,8%
Par le passé	14,4%
Non	80,9%
Total	100%

Entraîner à l'étranger : une démarche largement opportuniste

Deux motifs de départ à l'étranger ont principalement orienté ces entraîneurs. Plus de la moitié des entraîneurs déclarent être partis car une opportunité s'était présentée à eux et presque un quart pour acquérir davantage d'expérience.

Tableau 5.7 : [Parmi les entraîneurs ayant déjà exercé à l'étranger]
Pour quelle(s) raison(s) avez-vous exercé à l'étranger ?

Car une opportunité s'est présentée	56,7%
Pour acquérir plus d'expérience	23,3%
Pour raison familiale	6,7%
Pour raison financière	6,7%
Pour trouver un meilleur cadre	6,7%
Pour le défi	6,7%
Pour cause de compétitions ou stages	6,7%
Total	100%

6 | Formation et montée en compétences des entraîneurs

6.1 LES FORMATIONS INITIALES

6.1.1 - Une grande variété de formations

Il était demandé aux entraîneurs de déclarer les diplômes sportifs et généraux obtenus pendant leur parcours de formations. Trois types de parcours de formation apparaissent dominants dans les réponses des entraîneurs.

■ Le premier est le parcours diplôme d'État d'entraîneur sportif (BE/DE), qui concerne la presque totalité des entraîneurs. 94 % des entraîneurs déclarent avoir au moins un diplôme BE1 ou BPJEPS et un peu plus de deux entraîneurs sur trois (68 %) déclarent un BE2/DEJEPS. Seulement 12,7 % déclarent un BE3.

■ Le second est le parcours STAPS (licence/master/doctorat) et concerne 43,9 % des entraîneurs.

■ Le troisième est le parcours professeur de sport, qui concerne 47,1 % des entraîneurs.

Il faut noter qu'une partie non négligeable des entraîneurs déclare avoir réalisé une formation post-baccalauréat non sportive : 4,2 % en BTS/DUT et 7,9 % dans une formation universitaire autre que la filière STAPS.

Au final, la quasi-totalité des entraîneurs déclare avoir une formation d'État dépendant du ministère des Sports. Ils sont ainsi 47 % à avoir le professorat de sport et 94 % à détenir un BE/DE (BE1, 2 ou 3, un DE ou un DES), et un peu plus de la moitié avoir une formation universitaire (52 %).

Tableau 6.1 : Diplômes et cursus des entraîneurs

Diplôme et cursus	Pourcentages
Formation fédérale	22,2 %
Diplôme d'État (BE / DE)	94,2 %
BPJEPS / BE1	94,2 %
DEJEPS / BE2	68,3 %
DESJEPS / BE3	12,7 %
Professorat de sport	47,1 %
Cursus universitaire	51,9 %
dont	
- cursus universitaire hors STAPS	7,9 %
- cursus STAPS	43,9 %
Deug	25,4 %
Licence	47,1 %
Maitrise	19,0 %
Master	7,4 %
CAPEPS	6,9 %
DESS	1,6 %
Doctorat	0,5 %
Autre diplôme	
ETAPS	0,5 %
Professeur des écoles	1,1 %
BTS	2,6 %
DUT	1,6 %

6.1.2 - Des entraîneurs engagés majoritairement dans plusieurs cursus de formations

L'examen des parcours de formation des entraîneurs montre qu'il s'agit d'une population bien dotée en diplôme. Presque 60% des entraîneurs déclarent avoir été diplômés dans au moins deux parcours de formation. Trois cas de figure peuvent être distingués.

- Les multi-diplômés représentent un peu plus d'un quart des entraîneurs (27%). Ils sont titulaires du professorat de sport, ont fait un cursus STAPS et ont un BE/DE dans leur discipline.
- Les titulaires de deux diplômes différents représentent un tiers des entraîneurs avec deux variantes privilégiées (BE/DE + professorat et BE/DE + STAPS). Il est à noter que la variante professorat + STAPS est moins fréquente.
- Concernant les entraîneurs ayant déclaré une seule formation. Ils sont en quasi-totalité titulaires d'un diplôme dans le cursus BE/DE. Ce cas de figure est particulièrement important puisqu'il concerne 37% des entraîneurs, soit plus d'un entraîneur sur trois.

Tableau 6.2 : Quel est le parcours des entraîneurs en termes de filière de formation ?

Triple parcours : Professorat + STAPS + BE / DE	27,0%
Double parcours : Professorat + BE / DE	16,4%
Double parcours : STAPS + BE / DE	13,8%
Double parcours : Professorat + STAPS	3,2%
Simple parcours : BE / DE	37,0%
Simple parcours : Professorat	0,5%
Simple parcours : STAPS	0,0%
Aucun parcours	2,1%
Total	100%

6.1.3 - Des entraîneurs plus diplômés que la population française âgée du même âge

L'âge médian des entraîneurs est de 44 ans, et la quasi-totalité (95%) des entraîneurs sont âgés de 37 à 53 ans. Si l'on prend les français âgés de 35 à 54 ans, on a 25,4% (35 à 44 ans) et 16,8% (45 à 54 ans) de ces tranches d'âge qui déclarent avoir un diplôme supérieur à bac +2. Dans ces conditions, les entraîneurs apparaissent bien mieux diplômés que les français de ces classes d'âge. Si l'on tient compte des diplômes sportifs, les entraîneurs apparaissent encore plus diplômés, comparativement à la population française d'âge équivalent. 66% déclarent avoir plus d'un bac +2 contre seulement 20,9% dans cette population.

Il faut noter qu'une partie non négligeable des entraîneurs déclarent leurs seuls diplômes sportifs. Les formations diplômantes BE/DE du ministère des Sports ont en outre tendance à rehausser considérablement le niveau de formation des entraîneurs. Parmi les 31,7% des entraîneurs ne déclarant pas de diplômes généraux supérieurs au bac, la quasi-totalité a en fait passé un diplôme d'un niveau équivalent au moins au bac si l'on se réfère au Référentiel national des certifications professionnelles (RNCP). Au final seulement 1,6% des entraîneurs déclarent avoir un niveau inférieur au bac.

Tableau 6.3 : Plus haut niveau de diplôme obtenu

	BP, DE, DES, professorat non pris en compte	Avec BP, DE, DES, professorat pris en compte
Bac +8 / niveau 1 RNCP	0,5%	0,5%
Bac +5 / niveau 1 RNCP	16,9%	57,1%
Bac +4 / niveau 2 RNCP	9,5%	4,8%
Bac +3 / niveau 2 RNCP	20,6%	3,7%
Bac +2 / niveau 3 RNCP	9,0%	22,8%
Bac / niveau 4 RNCP	11,6%	9,5%
Inférieur au bac	6,3%	0,5%
Aucun diplôme	25,4%	1,1%
Total	100%	100%

Tableau 6.4 : Diplôme le plus élevé selon l'âge en 2017 pour les français âgés de 25 à 64 ans

	35-44 ans	45-54 ans	Ensemble des 25-64 ans
Sans diplôme, CEP, brevet des collèges	15,9%	22,9%	21,6%
CAP, BEP	19,6%	31,1%	25,2%
Baccalauréat	20,6%	15,0%	17,7%
Bac +2	18,2%	13,9%	14,2%
Diplôme supérieur à bac +2	25,4% ^(*)	16,8%	20,9%
Non déterminé	0,3%	0,3%	0,3%
Total	100%	100%	100%
Part de bacheliers ou plus	64,2%	45,7%	52,8%
Part de diplômés du supérieur	43,6%	30,7%	35,1%

^(*) Se lit : en 2017, 25,4% des entraîneurs âgés de 35 à 44 ans ont un diplôme supérieur à bac +2. Depuis 2014, le champ de l'Enquête Emploi en Continu est étendu à la Réunion, la Guyane, la Guadeloupe et la Martinique. Les résultats sont donc à partir de cette date au niveau France hors Mayotte. Champ : France métropolitaine en 2007 et 2012 et France hors Mayotte en 2017, population des ménages, personnes de 25 à 64 ans. Source : Insee, enquêtes Emploi.

6.1.4 - Les formations les plus appréciées par les entraîneurs. Pas de fortes différences entre les trois principaux cursus : professorat de sport, BE/DE et STAPS

Nous avons demandé aux entraîneurs quel était parmi les formations qu'ils avaient suivies celle qui leur avait le plus apporté. Les réponses montrent que les trois principaux cursus sont choisis de façon équivalente (46% des entraîneurs ayant réalisé le professorat de sport estiment que c'est la formation qui leur a le plus apporté, 42% optent pour le BE/DE et 40% pour la formation STAPS). Il est enfin intéressant de constater que dans presque 9 cas sur 10, la formation jugée la plus importante a été réalisée avant la prise de poste (tableau 5.4).

Par ailleurs il faut noter que parmi les entraîneurs ayant réalisé une formation fédérale, presque 30% estiment qu'elle a été la plus importante pour eux. Il faut cependant relativiser ce chiffre car les entraîneurs pourraient avoir « sous-déclaré » les formations fédérales. En effet, ce sont souvent des formations qu'ils ont réalisées jeunes et toujours avant les autres diplômes. Au regard de la quantité de diplômes qu'ils avaient à déclarer, ils pourraient avoir fait le choix de ne pas les signaler. C'est une situation de sous-déclaration que nous avons constaté dans les entretiens quand les entraîneurs nous parlaient de leurs diplômes.

Tableau 6.6 : Parmi les formations que vous avez suivies, quelle est celle qui vous a apporté le plus pour votre métier d'entraîneur ? (résultats exprimés en fonction du nombre d'entraîneurs ayant réalisé ces formations)

Professorat de sport	46 %
BPJEPS / DEJEPS / DESJEPS	42 %
Cursus STAPS	40 % ^(*)
Formation fédérale	28 %

^(*) Se lit : parmi les entraîneurs ayant suivi une formation STAPS, 40% estiment que cette formation a été celle qui leur a le plus apporté.

Tableau 6.7 : La formation jugée la plus importante a-t-elle été réalisée avant la prise de fonction du poste actuel ?

Oui	88,1 %
Non	11,9 %
Total	100 %

6.2 FORMATION CONTINUE ET MONTÉE EN COMPÉTENCES

6.2.1 - Une participation faible à d'autres types de formations

Les entraîneurs disent participer rarement à d'autres types de situations ou événements formateurs : colloques et séminaires fédéraux, entretiens de l'INSEP, colloques universitaires ou autres formations. 19 % n'en réalisent jamais et parmi ceux qui déclarent en réaliser, presque la moitié le font rarement (moins d'une par an). Finalement seulement 18 % des 81,3 % des entraîneurs déclarant se former (donc à peine 15 % de l'ensemble des entraîneurs disent s'engager dans plusieurs formations par an).

Tableau 6.8 : En dehors des diplômes cités, depuis le début de votre carrière, avez-vous suivi d'autres types de formations ?

Oui	81,3 %
Non	18,7 %
Total	100 %

Tableau 6.9 : Si oui, en moyenne, vous suivez une formation de ce type :

Plusieurs fois par an	18,0 %
Tous les ans	33,5 %
Tous les deux ans	18,0 %
Plus rarement	30,4 %
Total	100 %

6.2.2 - Peu de formations institutionnalisées ou organisées mais une montée en compétences permanente basée principalement sur l'échange

Si la plupart des entraîneurs déclarent participer peu à des formations institutionnalisées, tous disent avoir des pratiques qui leur permettent de continuer de monter en compétences durant leur carrière. Cette situation était fortement ressortie dans les entretiens et se confirme avec la partie statistique de l'étude. La majorité des entraîneurs s'enrichissent en permanence : ils échangent, ils lisent, ils vont sur internet comme l'indique le tableau concernant les moyens qu'ils utilisent pour enrichir leurs compétences (tableau 6.11). Parmi ces différents moyens d'enrichissement, l'échange (en priorité avec d'autres entraîneurs) apparaît comme le moyen privilégié pour s'enrichir. Presque les deux tiers (62%) des entraîneurs déclarent privilégier l'échange avec les autres entraîneurs pour monter en compétences, 31 % l'échange avec spécialistes et 28 % l'échange avec les scientifiques. Internet apparaît comme une voie de montée en compétence fortement privilégiée (pour 21 % des entraîneurs).

Tableau 6.10 : Utilisez-vous d'autres supports ou moyens pour enrichir vos compétences ?

Oui	100%
Non	0%
Total	100%

Tableau 6.11 : Quel(s) moyen(s) utilisez-vous pour enrichir vos compétences ?

	Effectifs	Pourcentage
Échanges avec entraîneurs	177	94,1%
Internet	160	85,1%
Lecture	143	76,1%
Échanges avec spécialistes	134	71,3%
Échanges avec scientifiques	100	53,2%
Séminaires de travail	79	42,0%
Stages	3	1,6%
Total	100%	100%

Tableau 6.12 : Quel(s) sont vos moyen(s) privilégiés pour enrichir vos compétences ?

Échanges avec les entraîneurs	62%
Échanges avec les spécialistes	31%
Échanges avec les scientifiques	28%
Internet	21%
La lecture	11%
Autres	5%
La vidéo	4%
Les séminaires de travail	2%

6.2.3 - Préparation mentale et management : des besoins forts en formation

Presque 90% des entraîneurs déclarent avoir besoin de se former (tableau 6.13). Quand on leur demande de préciser les domaines dans lesquels ils souhaitent s'enrichir, plusieurs champs de compétences ressortent. La préparation mentale (38%) et le management (30%) apparaissent comme les domaines les plus souhaités (tableau 6.14). Le fait est d'autant plus important à souligner que la question posée était ouverte, ce qui évite le biais d'avoir influencé les répondants. D'autres groupes de besoins émergent, mais de façon beaucoup moins prépondérante, avec l'accompagnement et le coaching (12%), la préparation physique (11%). Les langues (notamment l'anglais) apparaissent également comme une forte demande. Enfin de nombreux éléments apparaissent dans des proportions beaucoup plus faibles (informatique, physiologie de l'effort et communication).

Il est à noter qu'un peu plus de 80% des entraîneurs envisagent de se former dans ces domaines (tableau 6.15). Étant donnée la proportion d'entraîneurs déclarant se former, il serait intéressant de mesurer le nombre d'entraîneurs qui *a posteriori* se formeront dans les domaines qu'ils avaient envisagés, et de connaître les raisons pour lesquelles les autres entraîneurs ne se sont pas formés.

Concernant les 20% d'entraîneurs n'envisageant pas de se former, la quasi-totalité expliquent cette absence de formation par un manque de temps (tableau 6.16).

Tableau 6.13 : Y a-t-il un ou des domaines dans lesquels vous souhaiteriez prioritairement enrichir vos compétences ?

Oui	87,1 %
Non	12,9 %
Total	100 %

Tableau 6.14 : Quels sont les domaines de formation souhaités ? (plusieurs réponses possibles)

Préparation mentale et psychologique	38 %
Management	30 %
Accompagnement et coaching	12 %
Préparation physique	11 %
Langues étrangères (en générale)	11 %
Anglais	9 %
Informatique	4 %
Physiologie	4 %
Communication	3 %
Analyse vidéo	1 %

Tableau 6.15 : Envisagez-vous de vous former dans ces domaines ?

Oui	82,8 %
Non	17,2 %
Total	100 %

Tableau 6.16 : Raisons invoquées par les entraîneurs qui n'envisagent pas de se former :

Pas le temps	83,3 %
Pas les moyens	8,3 %
Autres raisons	8,3 %
Total	100 %

6.2.4 - Une formation jugée peu adaptée par la moitié des entraîneurs

Concernant la perception que les entraîneurs ont des formations qui leur sont proposées, on constate que peu d'entre eux ont des avis très tranchés : seulement 3 % estiment la formation des entraîneurs très adaptée et 8 % pas du tout adaptée. Malgré cette absence de points de vue extrêmes, il faut toutefois constater que la moitié des entraîneurs considèrent leur formation comme étant peu adaptée à l'exercice de leur métier.

Tableau 6.17 : Aujourd'hui, diriez-vous que la formation en général des entraîneurs est :

Très adaptée	3 %	51 %	Adaptée
Adaptée	48 %		
Peu adaptée	41 %	49 %	Pas ou peu adaptée
Pas du tout adaptée	8 %		
Total	100 %	100 %	

Afin de mieux comprendre cette situation, une question ouverte était posée aux entraîneurs jugeant leur formation pas ou pas du tout adaptée afin de comprendre les raisons de ce point de vue.

111 entraîneurs se sont exprimés, certains de façons assez longue. L'analyse de leurs déclarations fait émerger trois thématiques principales.

Les formations restent trop théoriques et pas suffisamment proches des problématiques liées au haut niveau (pour 37 personnes sur les 111 qui s'expriment). Elles sont trop éloignées du terrain : « Souvent trop théorique, il faut des stages en immersion totale », « Les thèmes de formations sont trop éloignés des préoccupations de terrains et le partage de connaissances n'est pas crédible parfois ».

Le professorat de sport est donné en exemple pour illustrer le décalage entre le terrain et la théorie (3).

Des entraîneurs (20) font remarquer le **décalage qui peut exister entre leurs exigences et l'expertise des formateurs** qui ne sont pas toujours au fait des problématiques et des conditions de la haute performance : « Dans mon domaine il existe très peu d'experts capables de former des entraîneurs ». Il faut également noter que certains entraîneurs regrettent un manque de formation sur les sujets liés à l'environnement de la haute performance, une obsolescence des connaissances (par manque de renouvellement), des manques sur le management : « Elle n'est pas adaptée à la haute performance car nous devenons à la fois des performeurs entraîneurs mais surtout des managers d'équipe accompagnateurs de projets individuels. La formation est finalement peu tournée vers ces sujets ». Enfin dans certaines activités, il semblerait ne pas exister de formation pertinente.

Certains (4 en plus des 20 précédents) proposent l'idée d'un parcours de formation vers la haute performance pour pallier le problème de ce décalage avec la réalité : « Je pense que les entraîneurs devraient suivre des études générales (STAPS) puis une spécialité et lors de cette spécialisation être beaucoup plus sur le terrain. La validation définitive pourrait intervenir l'année suivant les examens après avoir suivi 4 stages sur des structures différentes (référéncées comme exemplaires) correspondantes au niveau du diplôme ». Pour un autre, « Il manque des échelons de formation, le perfectionnement manque. Il existe des formations initiales pour débiter mais pas par la suite ». Un troisième enfin regrette : « Compagnonnage rare, coach parfois propulsé à haut niveau sans expérience, un ex-athlète de haut niveau peut faire un bon coach à la condition qu'il passe du temps à faire ses armes ».

Le **problème du temps et du timing des formations** reste enfin un des problèmes majeurs (pour 27 entraîneurs). Il est difficile de planifier un moment de formation dans un emploi du temps déjà fortement chargé : « Difficile de concilier vie professionnelle, éloignement de la vie familiale sur une énorme partie de l'année et ajouter encore des formations. Intégrer des formations à distance ou sur lieu de stage ».

6.2.5 - Être entraîneur et continuer à se former : une situation difficile mais pas impossible

Au regard de ce contexte, les entraîneurs soulignent majoritairement que continuer à se former est difficile (mais pas impossible).

Tableau 6.18 : Diriez-vous que continuer à se former quand on est entraîneur de haut niveau est :

Facile	20,5%
Difficile	77,5%
Impossible	2%
Total	100%

De façon unanime, le manque de temps est alors la raison principale évoquée pour expliquer cette difficulté.

Tableau 6.19 : [Pour les entraîneurs ayant répondu qu'il est difficile de continuer à se former]
Pourquoi (plusieurs réponses possibles) ?

Pas le temps	95%
Pas les moyens	4%
Les formations sont inadéquates ou inadaptées	8%
Autres raisons	1%

7 | L'exercice du métier d'entraîneur

7.1 L'ENTRAÎNEMENT, L'ENCADREMENT DES STAGES ET COMPÉTITIONS ET LE MANAGEMENT DE L'ÉQUIPE : LES TÂCHES PRIORITAIRES DES ENTRAÎNEURS

À partir d'une liste de tâches, les entraîneurs devaient indiquer si ces tâches étaient prioritaires, secondaires ou inexistantes pour eux. On s'aperçoit qu'au-delà du cœur de métier (entraînement, stages, compétition) qui reste prépondérant, le management de l'équipe (spécialistes, etc.) occupe une place importante dans les priorités de l'entraîneur.

Les tâches prioritaires :

L'entraînement, la préparation/planification des entraînements et l'encadrement des stages et compétitions constituent les trois activités définies par la quasi-totalité des entraîneurs comme prioritaires lorsqu'ils décrivent les tâches liées à leur métier.

Le management d'équipe (gestion des intervenants : préparateurs et autres spécialistes) apparaît comme une dimension du métier, certes pas aussi importante que les trois premières, mais bien ancrée dans l'ensemble des tâches à réaliser. Plus de la moitié des entraîneurs (55 %) estime que c'est une tâche prioritaire et rares sont ceux qui la décrivent comme inexistante.

Les tâches secondaires : Les tâches administratives et le développement de leurs compétences (formation, échanges, etc.) apparaissent comme étant secondaires. Secondaires ne veut pas pour autant dire qu'elles sont inexistantes. Cette position renforce les remarques précédentes sur la difficulté de se former évoquées par les entraîneurs dans un contexte de course au temps et sur le poids de plus en plus important des tâches administratives.

Tableau 7.1 : Quelles sont les principales tâches que vous effectuez dans votre travail ?

	Prioritaire	Secondaire	Inexistante	Total
Entraînement avec les athlètes	89%	8%	3%	100%
Encadrement des stages et compétitions	88%	10%	2%	100%
Préparation et planification des entraînements	88%	8%	4%	100%
Management (gestion des intervenants : préparateurs et autres spécialistes)	55%	41%	4%	100%
Travail administratif	25%	68%	7%	100%
Développement de mes compétences (formations, échanges, autres)	25%	65%	10%	100%
Logistique (recherche de financement, problèmes matériels...)	20%	57%	23%	100%
Former d'autres personnes	17%	56%	27%	100%
Suivi social ou scolaire des athlètes	18%	52%	30%	100%

Tableau 7.2 : Quelles sont les tâches prioritaires que vous effectuez dans votre travail ?

	Prioritaire	Non prioritaire	Total
Entraînement avec les athlètes	89%	11%	100%
Encadrement des stages et compétitions	88%	12%	100%
Préparation et planification des entraînements	88%	12%	100%
Management (gestion des intervenants : préparateurs et autres spécialistes)	55%	45%	100%
Travail administratif	25%	75%	100%
Développement de mes compétences (formations, échanges, autres)	25%	75%	100%
Logistique (recherche de financement, problèmes matériels...)	20%	80%	100%
Former d'autres personnes	17%	83%	100%
Suivi social ou scolaire des athlètes	18%	82%	100%

7.2 LES DIFFÉRENTES MISSIONS DE L'ENTRAÎNEUR

7.2.1 - La préparation physique : une activité quasiment généralisée et fortement déléguée par les entraîneurs

Comme le décrivaient les précédentes enquêtes sur les sportifs de haut niveau (Burlot et col., 2016, Besombes et col., 2018)⁵ la préparation physique des sportifs est une activité quasiment généralisée dans la préparation des sportifs et très fortement déléguée à des spécialistes. Seulement un quart des entraîneurs déclare encore prendre totalement en charge cette composante de la préparation de leurs sportifs. La plupart fait appel à des spécialistes (75%). Ce qui ne veut pas dire pour autant qu'ils délèguent complètement cette partie de l'entraînement.

D'une part 50% des entraîneurs interrogés disent encore intervenir partiellement dans la préparation physique de leurs sportifs, et d'autre part la délégation implique de la coordination pour conserver la cohérence du travail collectif de préparation. C'est la raison pour laquelle la mangement apparaît comme une tâche qui devient prioritaire.

Tableau 7.3 : Prenez-vous en charge la préparation physique de vos sportifs ?

Totalement	25%
Partiellement	50%
Non	26%
Total	100%

Tableau 7.4 : Lorsque la préparation physique n'est pas totalement prise en charge, faites-vous appel à un préparateur physique ?

Oui	86,9%
Non	13,1%
Total	100%

7.2.2 - La préparation mentale : une dimension importante de l'entraînement

Au même titre que la préparation physique, il apparaît que la préparation mentale est une facette de la préparation des sportifs fortement ancrée dans le dispositif d'entraînement. La quasi-totalité des entraîneurs (86%) déclare proposer de la préparation mentale aux sportifs et 70% estiment important, voire indispensable (pour 28% des entraîneurs interrogés) cette dimension de la préparation. Il apparaît que la préparation mentale s'installe progressivement dans le paysage de la préparation des sportifs. Quasiment aucun des entraîneurs interrogés la juge peu importante et il s'agit du domaine de formation le plus plébiscité par les entraîneurs (voir la partie 6.2 « Formation continue et montée en compétences »).

Cette situation ne veut pas pour autant dire que son intégration dans les dispositifs de préparation soit complètement aboutie. Cela veut surtout dire que les entraîneurs sont aujourd'hui plutôt disposés, voire pour une partie, convaincus de son importance mais que son intégration n'est pas sans difficultés. Dans l'enquête portant sur les conditions de préparation aux Jeux de Rio (Burlot et col., 2017)⁶ la préparation mentale apparaît selon les sportifs comme un manque encore important dans leur préparation. Dans les entretiens réalisés avec les entraîneurs, ces derniers, même s'ils en confirment l'intérêt, soulignent les difficultés à trouver des préparateurs mentaux car cela pose la question de la compétence, de la disponibilité, du partage des domaines d'intervention, de la confiance et de la coopération.

Tableau 7.5 : Proposez-vous à vos sportifs d'avoir recours à un préparateur mental ?

Oui	86,1%
Non	13,9%
Total	100%

⁵ Fabrice Burlot, Fanny Le Manq, Brice Lefèvre, Patrick Mignon, Anne-Claire Macquet, Rémi Richard, Charles-Eric Adam, Mathilde Julla-Marcy, Les rythmes de vie des sportifs de haut niveau. Le défi de la performance face à la contrainte de temps, Rapport de recherche 14-i-17 du laboratoire de sociologie du sport de l'INSEP, 2016 ; Nicolas Besombes, Hélène Joncheray, Fabrice Burlot, Sébastien Dalgalarondo, Mathilde Desenfant, Enquête sociologique sur les conditions de préparation des sportifs sélectionnés pour les Jeux Olympiques de Rio (2016), Rapport de recherche du laboratoire de sociologie du sport de l'INSEP, 2018.

⁶ Fabrice Burlot, Hélène Joncheray, Mathilde Desenfant, Sébastien Dalgalarondo, Nicolas Besombes, Enquête sur les conditions de préparation des sportifs sélectionnés pour les Jeux Olympiques de Rio (2016), Rapport de recherche du laboratoire de sociologie du sport de l'INSEP, 2017.

Tableau 7.6 : [Parmi les entraîneurs ne proposant pas d'avoir recours à un préparateur mental]
Pour quelle(s) raison(s) ?

	Oui	Non	Total
Ce n'est pas un besoin	20%	80%	100%
Ce n'est pas une priorité	0%	100%	100%
Manque de moyens	12%	88%	100%
Déjà pris en charge ou intégré à l'entraînement	24%	76%	100%
Au cas par cas (démarche individuelle)	24%	76%	100%
C'est difficile de trouver une personne compétente dans ce domaine	20%	80%	100%

Tableau 7.7 : Pensez-vous que la préparation mentale est :

Indispensable	28%	70%	Important ou indispensable
Importante	43%		
Ça dépend	28%	28%	Ça dépend
Peu important	2%	2%	Peu important
Total	100%	100%	

7.2.3 - Un usage répandu des techniques d'optimisation de la récupération

Le recours à des massages et l'utilisation du froid sont très répandus. Pour autant, le mode de questionnement que nous avons adopté ne nous permet pas de connaître la réelle utilisation de ces pratiques, et notamment leur fréquence de mise en œuvre. Alors que 80% des entraîneurs déclarent mettre en place des procédures de récupération par le froid, il est sans doute probable qu'une partie d'entre eux ne préconise ce type de récupération que de façon ponctuelle, lors de stage par exemple. De façon similaire, concernant les massages, presque tous les entraîneurs déclarent avoir recours à cette technique, mais est-ce généralisé pour tous les sportifs ? Est-ce systématisé ou est-ce ponctuel ? Pour autant ces chiffres sont assez proches de ceux recueillis auprès des sportifs sélectionnés aux Jeux de Rio – 80% déclaraient faire appel à des intervenants dans le domaine de la récupération et 66% en faisaient au moins une fois par semaine (Burlot et col., 2017) – pour qu'on puisse leur donner de l'importance. Certes on ne connaît pas la fréquence d'utilisation et de mise en œuvre de ces pratiques mais on peut dire qu'aujourd'hui la question de la récupération est une question à laquelle sont sensibles une majorité d'entraîneurs, au point que presque les trois quarts d'entre eux disent aussi utiliser d'autres pratiques de récupération, telles que la récupération active ou le stretching (précisons que la question qui était posée était ouverte, les répondants n'ont donc pas pu être influencés par des choix multiples qui leur auraient été soumis).

Tableau 7.8 : Les types de séances de récupération utilisées par les entraîneurs

	Par le froid	Par les massages	Autres
Oui	80%	93%	75%
Non	20%	7%	25%
Total	100%	100%	100%

Tableau 7.9 : [Parmi les entraîneurs ayant évoqués d'autres moyens de récupération]
Les autres séances de récupérations utilisées par les entraîneurs sont :

Récupération active	32,9%
Étirements / stretching	25,3%
Relaxation (yoga / méditation / sophrologie)	24,1%
Balnéothérapie / sauna / thalasso	15,2%
Sommeil, repos total	12,7%
Kinésithérapie / l'ostéothérapie / chiropraxie	11,4%
Électrostimulation	7,6%
La nutrition (alimentation hydratation)	7,6%
Utilisation de bas de contention, chaussette, rouleau de compression	6,3%

7.2.4 - Le recueil de données informatisées. Une pratique répandue mais soumise à des freins importants

Les deux tiers des entraîneurs déclarent recueillir des données informatisées durant les compétitions et les entraînements. Le questionnaire montre encore une fois des limites quant à la fréquence de ce type de recueil et aux conditions d'utilisation. Est-ce une action systématisée ou est-elle ponctuelle ? Quels types d'informations sont recueillis ? Si on ne peut donc pas mesurer le réel taux de mobilisation de ce type d'accompagnement (sa fréquence de mise en œuvre) ni même le type de recueil réalisé, on peut au moins en conclure que la pratique commence à se diffuser auprès des entraîneurs.

Une question ouverte était ensuite posée aux entraîneurs ne mettant pas en place de recueil informatisé de données, afin de connaître les raisons de cette situation.

Trois principaux freins ont été mis en avant par les entraîneurs :

- le manque d'adaptation de ce type de procédure (difficulté à coordonner avec les pratiques d'entraînement ou de compétition),
- le manque de compétences à disposition pour traiter les données recueillies (il est difficile de trouver des personnes compétentes pour traiter les données),
- le manque de temps (l'analyse et l'utilisation sont chronophages).

Il faut noter également que les raisons financières et matérielles sont des freins peu importants et qu'au final peu d'entraîneurs (à peine 10% de l'ensemble des entraîneurs interrogés) estiment que recueillir ce type de données n'est pas une nécessité (seulement 34,1% des entraîneurs ne recueillent pas de données informatisées).

Tableau 7.10 : Recueillez-vous des données informatisées durant les compétitions et les entraînements ?

Oui	65,9%
Non	34,1%
Total	100%

Tableau 7.11 : Pour quelle(s) raison(s) n'en recueillez-vous pas ?

Ce n'est pas adapté^(*)	31,0%
Manque de personnes compétentes en charge de ce domaine	31,0%
Manque de temps	27,6%
Ce n'est pas une nécessité	20,7%
Manque de matériel	17,2%
Manque de moyens financiers	3,4%

^(*) Se lit : Parmi les entraîneurs ne recueillant pas de données informatisées, « Ce n'est pas adapté » est une raison évoquée dans 31 % des cas.

7.2.5 - Des entraîneurs qui innover

Presque la moitié des entraîneurs déclare avoir mis en place des innovations spécifiques au cours des dernières années. Parmi ces innovations, presque la moitié porte sur l'efficacité des entraînements et presque 30 % sur des éléments pouvant aider à l'individualisation du travail des sportifs. Ensuite, mais de façon moins importante, la préparation à la compétition et la performance du matériel apparaissent comme des finalités importantes de ces innovations.

Tableau 7.12 : Avez-vous mis en place des innovations spécifiques au cours des dernières années ?

Oui	47,8%
Non	52,2%
Total	100%

Tableau 7.13 : Des innovations pour améliorer quoi ?

L'efficacité des entraînements	49,4% ^(**)
Le processus d'individualisation	29,4%
La préparation à la compétition	17,6%
La performance du matériel	16,5%
La motivation des athlètes	2,4%

^(**) Parmi les entraîneurs ayant mis en place des innovations au cours des dernières années, 49,4 % disent que c'était pour améliorer l'efficacité des entraînements.

7.2.6 - Le recours à des spécialistes (préparateurs) du matériel : une ressource fortement mobilisée

Il était ensuite demandé aux entraîneurs s'ils utilisaient d'autres ressources en dehors de celles proposées précédemment. La moitié des entraîneurs a déclaré utiliser d'autres ressources et il ressort dans la plupart des cas que ces ressources sont des ressources humaines expertes.

Dans le détail, sur les 87 entraîneurs qui ont répondu à cette question, un peu plus de la moitié déclare faire appel à des spécialistes de la préparation du matériel lié à leur activité. Ensuite deux autres types de spécialistes sont mobilisés : nutritionnistes et spécialistes du recueil et de l'analyse de données informatisées.

Tableau 7.14 : En dehors des spécialités précédemment citées, dans le cadre de la préparation de vos sportifs, avez-vous recours à d'autres ressources ?

Oui	47,8%
Non	52,2%
Total	100%

Tableau 7.15 : Si oui lesquelles ?

	Effectifs	Pourcentage
Spécialiste et préparateur de matériel	39	44,8%
Spécialiste du recueil de données informatisées	10	11,5%
Nutritionniste	10	11,5%
Biomécanicien	8	9,2%
Spécialiste de l'analyse vidéo	4	4,6%
Physiologiste	1	1,1%
Préparateur mental	5	5,7%
Kinésithérapeute/ostéopathe	2	2,3%
Spécialiste de pilate/yoga/gym	3	3,4%
Préparation physique	2	2,3%
Sommeil	1	1,1%
Staff médical	2	2,3%
Total	87	100%

7.2.7 - Le management de l'équipe : une charge et une dimension importante du travail de l'entraîneur

La gestion des spécialistes qui interviennent auprès des sportifs est une dimension importante du travail des entraîneurs. La moitié d'entre eux la prend totalement en charge, l'autre moitié la gère en partie et finalement très peu d'entraîneur déclarent ne pas du tout intervenir dans cette coordination. Cette facette de leur métier est devenue un élément presque aussi important que l'encadrement sportif des athlètes (entraînement, compétition, planification, stages) et fait partie des tâches prioritaires à accomplir, comme l'ont déclaré les entraîneurs au début de ce chapitre (tableau 7.2).

La charge de travail liée à cette activité est perçue comme importante, voire très importante pour la moitié des entraîneurs. 44% la juge normale et seulement 5,7% la trouve peu importante.

Tableau 7.16 : Gérez-vous la coordination des différents spécialistes qui interviennent auprès de vos sportifs ?

Totalement	46,0%
En partie	48,7%
Pas du tout	5,3%
Total	100%

Tableau 7.17 : Si vous gérez tout ou partie de cette coordination (celle des spécialistes), quelle est votre perception de cette charge de travail ?

Très peu importante	1,7%	5,7%
Peu importante	4,0%	
Normale	44,3%	44,3%
Importante	42,5%	50,0%
Trop importante	7,5%	
Total	100%	100%

7.2.8 - Les améliorations à apporter au dispositif d'encadrement de la performance

À la question ouverte – « Dans l'idéal, si vous en aviez la possibilité, quelles améliorations apporteriez-vous à ce dispositif d'encadrement de la performance ? » – les entraîneurs ont largement répondu : 133 sur 186 entraîneurs valides se sont exprimés sur cette question. L'analyse de leurs réponses met en évidence trois thématiques.

L'augmentation des ressources humaines et financières

L'augmentation des moyens humains constitue la principale amélioration que les entraîneurs apporteraient au dispositif d'encadrement de la performance, comme l'écrit cet entraîneur : *« Très difficile à dire mais le manque de moyens humains se fait cruellement ressentir... »*

Pour pouvoir se donner du temps, pour être plus efficace => Embauche donc !!!. 44 entraîneurs (presque un tiers des personnes interrogées) abordent cette thématique.

Vient ensuite l'augmentation des ressources financières (20 entraîneurs en parlent).

Ces deux besoins sont très liés et renvoient généralement à trois types de motivations. Premièrement il s'agit bien souvent de s'entourer de nouvelles compétences pour encadrer les sportifs dans le cadre de spécialités bien établies dans les dispositifs de préparation : préparation physique, mentale, accompagnement médical et plus particulièrement kinésithérapie... Finalement peu d'entraîneurs évoquent des spécialités apparues récemment dans le paysage de l'encadrement de la performance à haut niveau, comme l'analyse de données ou l'analyse vidéo.

Les besoins prioritaires sont finalement très classiques. Deuxièmement les entraîneurs veulent des ressources pour alléger le travail administratif et l'encadrement logistique, qui semblent pour beaucoup pesants et qui les détournent de leur travail d'encadrement (11 entraîneurs) :

« Moins de temps sur des tâches administratives ou d'organisation de compétition/développement pour se centrer encore plus sur le cœur de métier ». Ils parlent alors souvent de délégation car pour beaucoup cela fait partie

de leur métier : *« Quelqu'un qui gérerait tout l'administratif »*.

Enfin, plusieurs entraîneurs parlent de la nécessité d'avoir un coach adjoint : *« Avoir un adjoint pour me décharger de certaines tâches »*.

L'amélioration de la gestion de l'équipe d'encadrement

De façon certes moins importante, la coopération entre les différents intervenants du dispositif de production de la performance apparaît comme un élément assez redondant dans les propos des entraîneurs. On peut ainsi lire dans les réponses formulées : « *Chercher à améliorer la cohérence du discours des différents cadres intervenant dans la même discipline* », « *Plus de communication et de réunions entre et avec les différents secteurs : prépa physique/mentale/staff médical* ». Beaucoup d'entraîneurs évoquent ainsi la nécessaire amélioration du management et plus précisément de leurs propres compétences en management.

Rémunération, formation et accompagnement des entraîneurs

Trois types d'améliorations concernent directement les conditions de travail de l'entraîneur. Il s'agit de la rémunération, de la formation et de l'accompagnement : « *Meilleur encadrement du volume de travail des EN positionnés en managers plus qu'en hommes à tout faire. Pour ma part en plus de gérer une équipe de France (comme pour Rio et Londres), j'en gère dorénavant deux et je gère aussi d'autres petites missions satellites... c'est quelque chose d'impensable ou très rare à l'étranger... A minima une meilleure rémunération liée aux déplacements nombreux et à un travail qui ne « s'arrête jamais » (même le lendemain d'un retour de déplacement, si on ne met pas de limite). Un meilleur accompagnement et un meilleur suivi médical des EN au plan physique et psychologique.* »

Concernant la formation, il s'agit surtout d'échanger et de partager avec les pairs pour monter en compétences. Plusieurs entraîneurs parlent également d'un besoin d'accompagnement personnel.

Enfin est formulée la demande d'une rémunération des entraîneurs à la hauteur de leur engagement réel : « *Améliorer les salaires des entraîneurs de haut niveau qui ne sont pas en rapport avec l'investissement et le niveau de responsabilités* ».

7.3**LES TRANSFORMATIONS RÉCENTES DU MÉTIER D'ENTRAÎNEUR****Densification des calendriers, multiplication des spécialistes et changement des mentalités des sportifs : les trois changements les plus importants auxquels sont confrontés les entraîneurs**

Selon les entraîneurs, la densification des calendriers est le changement qui a le plus marqué leur métier durant les dernières années. La moitié d'entre eux définissent ce changement comme étant très important. Viennent ensuite la multiplication des spécialistes (40%) et le changement de mentalités des athlètes (38%). Enfin, pour environ un tiers des entraîneurs interrogés, les évolutions technologiques (33%), la gestion des spécialistes (31%), l'importance prise par l'argent (30%) et les exigences des élus (29%) marquent l'évolution de leur travail.

Le changement de mentalité des athlètes et le poids de la hiérarchie et des élus : les changements les plus difficiles à gérer

Parmi ces changements, quatre apparaissent difficiles à gérer pour les entraîneurs. De loin les changements liés à la mentalité des athlètes (25%) et au poids de la hiérarchie et des élus (24%) apparaissent comme les plus problématiques. Dans une moindre mesure, la densification des calendriers (17%) et l'importance prise par l'argent sont des évolutions qui affectent une partie non négligeable des entraîneurs.

Conclusion : les plus gros changements ne sont pas forcément des difficultés

Si la densification des calendriers et la multiplication des spécialistes sont décrits comme les changements les plus importants ayant touché l'environnement de la performance, ils n'apparaissent pas pour autant en première position des plus difficiles à gérer. À l'inverse, le poids de la hiérarchie et des élus ne sont pas des dimensions qui sont considérées comme ayant le plus changé mais elles apparaissent pourtant comme difficiles à gérer. Seul le changement de mentalité des athlètes est considéré à la fois comme l'un des changements ayant le plus affecté le métier d'entraîneur et comme l'un des changements les plus difficiles à gérer.

Tableau 7.18 : Qu'est-ce qui a le plus changé dans votre métier dans les dernières années ?

	Très important	Important	Peu important	Total
Densification des calendriers	50%	37%	13%	100%
Multiplication des spécialistes	40%	46%	14%	100%
Mentalités des athlètes	38%	48%	14%	100%
L'évolution technologique	33%	47%	20%	100%
L'argent	30%	40%	30%	100%
Gestion des spécialistes	30%	50%	20%	100%
Exigences des élus	29%	43%	28%	100%
Le poids de la hiérarchie	21%	41%	38%	100%
Pression médiatique	10%	42%	48%	100%

Tableau 7.19 : Parmi ces évolutions, qu'est-ce qui est le plus difficile à gérer (plusieurs réponses possibles) ?

Changement de mentalité des athlètes	25,0%
Le poids de la hiérarchie et des élus	24,4%
La densification des calendrier sportifs	16,7%
L'importance prise par l'argent	14,1%
La pression des médias et leur influence	4,5%
La multiplication des spécialistes	3,8%
La multiplication des tâches des entraîneurs (emploi du temps surchargé...)	3,2%
L'évolution technologique	3,2%
La gestion des spécialistes	2,6%
L'entourage du sportif (famille, agent...)	2,6%
Autres	7,7%

Suite à la liste de changements proposée, il était demandé aux entraîneurs s'il existait d'autres changements qui les avaient fortement impactés (et qui n'auraient pas été proposés dans la liste). La question posée était : *Existe-t-il un autre domaine ayant très fortement changé et qui n'a pas été mentionné ?*

64 entraîneurs se sont exprimés. Parmi les thématiques qui sont apparues, la gestion du sportif et de son environnement est mentionnée de façon récurrente. Presque la moitié des entraîneurs ont soulevé cette question.

8 | Satisfactions, insatisfactions et difficultés dans l'exercice du métier d'entraîneur

8.1 LA DIFFICULTÉ D'ARTICULER LA VIE FAMILIALE ET LA VIE PROFESSIONNELLE

8.1.1 - Une charge de travail chronophage

Nous n'avons pas de données statistiques sur la charge journalière de travail des entraîneurs, mais le rapport qualitatif décrit des emplois du temps journalier et hebdomadaire qui sont particulièrement chargés et rendent difficiles l'intégration de nouvelles pratiques. Que ce soit pour la formation ou l'innovation, le manque de temps constitue la raison essentielle des freins à l'engagement dans les nouvelles pratiques.

Le nombre de jours passés en dehors du domicile illustre particulièrement bien le niveau d'engagement des entraîneurs dans leur travail. La moitié des entraîneurs déclare être absent du domicile au moins 120 jours par an et un quart des entraîneurs est en dehors de leur domicile plus de 180 jours par an, c'est-à-dire plus de la moitié de l'année.

Ces données confortent les données obtenues dans l'enquête par entretiens : le métier d'entraîneur de haut niveau nécessite un engagement intense.

Tableau 8.1 : Durant les douze derniers mois, combien de jours avez-vous passé en dehors de votre domicile pour raison de stage ou de compétition ?

Moins de 30 jours par an	4%	26%	Moins de 80 jours
De 30 à 59 jours par an	5%		
De 60 à 79 jours par an	17%		
De 90 à 119 jours par an	18%	33%	De 80 à moins de 150
De 120 à 149 jours par an	15%		
De 150 à 179 jours par an	14%	41%	150 et plus
De 180 à 209 jours par an	18%		
De 210 à 300 jours par an	9%		
Total	100%	100%	

N	181
Moyenne	129 jours
Médiane	120 jours
Écart type	63 jours
Minimum	0 jour
Maximum	300 jours

8.1.2 - Une vie familiale nécessairement à prendre en considération

Presque tous les entraîneurs déclarent être mariés ou vivre en couple (89%) et avoir des enfants (87%). Les deux tiers d'entre eux déclarent avoir au moins deux enfants (tableau 8.3).

Les conjoints des entraîneurs exercent presque tous une activité professionnelle : 89% ont une activité professionnelle (tableau 8.4). Ils sont par ailleurs massivement engagés professionnellement dans des métiers à responsabilités (tableau 8.5).

Tableau 8.2 : Votre situation familiale actuelle :

Marié(e) ou en concubinage	89,4%
Vous vivez seul(e)	10,6%
Total	100%

Tableau 8.3 : Combien d'enfants avez-vous ?

0	13,3%	N	188
1	21,8%	Moyenne	1,68
2	51,1%	Médiane	2
3	12,2%	Minimum	0
4	1,1%	Maximum	6
6	0,5%		
Total	100%		

Tableau 8.4 : Si vous avez un conjoint, votre conjoint(e) exerce-t-il(elle) une activité professionnelle ?

Oui	89,2%
Non	10,8%
Total	100%

Tableau 8.5 : Profession (PCS) de votre conjoint(e)

1- Agriculteurs exploitants	1%
2- Artisans, commerçants et chefs d'entreprise	4%
3- Cadres et professions intellectuelles supérieures	43%
4- Professions intermédiaires	35%
5- Employés	16%
6- Ouvriers	1%
Total	100%

8.1.3 - En conséquence : une vie familiale fortement impactée par la vie professionnelle

77% des entraîneurs jugent leur vie familiale fortement impactée par leur métier et 42% très fortement impactée.

La difficulté d'articuler vie familiale et vie professionnelle est un constat largement soulevé dans les entretiens réalisés avec les entraîneurs durant la phase qualitative de l'enquête.

Tableau 8.6 : Estimez-vous que votre vie familiale est impactée par votre métier d'entraîneur ?

Très fortement	42%	77%
Fortement	35%	
Un peu	3%	23%
Ca se gère, c'est une question d'équilibre	20%	
Total	100%	100%

Des taux de séparation assez proches de ceux de la population française

Sur le plan statistique, les entraîneurs, malgré des difficultés importantes, ne semblent pas être plus touchés que le reste de la population française par le divorce et la séparation. 31% déclarent avoir déjà connu une séparation ou un divorce. À titre de comparaison, en 2013, une personne sur trois âgée de 26 à 65 ans vivant en couple a déjà vécu une séparation (Source : Ined-Insee, enquête Épic, 2013-2014). Les entraîneurs questionnés sont âgés de 26 et 66 ans et ont en moyenne 44 ans, on peut donc estimer que les deux populations sont assez proches, même si évidemment des précautions sont à prendre.

Tableau 8.7 : Par le passé, avez-vous déjà été divorcé(e) ou séparé(e) ?

Oui	31%
Non	69%
Total	100%

8.2 DES SALAIRES PEU ÉLEVÉS AU REGARD DE L'INTENSITÉ DU TRAVAIL, DE L'EXPERTISE DEMANDÉE ET DU NIVEAU D'ÉTUDE

Les salaires des entraîneurs ne semblent pas élevés au regard des éléments qui caractérisent leur métier :

- un niveau de formation élevé (voir partie 6.1.3),
- une charge de travail importante (tableau 8.1) avec des déplacements fréquents, dont une partie à l'étranger,
- la nécessité d'avoir une forte expertise.

Ces éléments définissent plutôt l'accès à des métiers de cadres. Il est en effet difficile de concevoir que les entraîneurs de haut niveau sont à classer dans les professions intermédiaires.

Si l'on part de cette hypothèse, on constate que les salaires des entraîneurs sont largement en dessous des salaires attendus pour ce type d'emploi. Le salaire net moyen des cadres en 2015 était de 4 141 euros. Or, à peine 17% des entraîneurs français gagnent plus de 4 000 euros net par mois et presque 60% gagnent moins de 3 000 euros.

Dans ces conditions il ne semble pas étonnant que plus des trois quarts des entraîneurs (77%) estiment ne pas être payés à leur juste valeur. Ce niveau d'insatisfaction interroge.

Tableau 8.8 : En 2017, quel a été votre revenu net mensuel provenant de l'activité d'entraînement (tous revenus confondus) ?

Moins de 1 150 euros (SMIC)	2,7%	58,7%	- de 3 000
De 1 150 à 2 000 euros	14,1%		
De 2 000 à 3 000 euros	41,8%		
De 3 000 à 4 000 euros	24,5%	41,3%	+ de 3 000
De 4 000 à 5 000	8,7%		
Plus de 5 000 euros	8,2%		
Total	100%	100%	

Tableau 8.9 : Salaires mensuels en France pour les salariés du secteur public et des entreprises privées

	Salaires bruts moyens			Salaires nets moyens			Répartition des effectifs (%)	
	Euros courants		Euros constants	Euros courants		Euros constants	2014	2015
	2014	2015	Évolution (%)	2014	2015	Évolution (%)		
Cadres ^(*)	5 482	5 564	1,5%	4 090	4 141	1,2%	18,2%	18,5%
Professions intermédiaires	3 018	3 033	0,5%	2 266	2 271	0,2%	19,7%	19,7%
Employés	2 154	2 171	0,8%	1 627	1 637	0,6%	30,3%	30,5%
Ouvriers	2 234	2 266	1,4%	1 698	1 717	1,1%	31,8%	31,2%
Hommes	3 194	3 239	1,4%	2 410	2 438	1,1%	58,7%	58,5%
Femmes	2 619	2 659	1,5%	1 961	1 986	1,2%	41,3%	41,5%
Construction	2 695	2 734	1,4%	2 038	2 062	1,2%	8,2%	7,9%
Industrie	3 297	3 361	1,9%	2 458	2 494	1,4%	18,9%	18,6%
Tertiaire	2 897	2 935	1,3%	2 185	2 209	1,0%	72,9%	73,5%
Ensemble y compris contrats aidés	2 956	2 998	1,4%	2 225	2 250	1,1%	100%	100%
Ensemble hors contrats aidés	2 987	3 034	1,5%	2 247	2 277	1,3%	nd	nd

nd : non disponible.

(*) Y compris chefs d'entreprise salariés.

Champ : France, salariés en équivalent temps plein du privé et des entreprises publiques, y compris les bénéficiaires de contrats aidés et de contrats de professionnalisation. Sont exclus les apprentis, les stagiaires, les salariés agricoles et les salariés des particuliers employeurs. Source : Insee, DADS, fichier semi-définitif.

Tableau 8.10 : Estimez-vous être rémunéré à votre juste valeur ?

Oui	23%
Non	77%
Total	100%

8.3

LES FACTEURS D'INSATISFACTION ET D'ABANDON DU MÉTIER

8.3.1 - Les raisons familiales comme motif principal d'abandon du métier

Plus de la moitié des entraîneurs ont déjà eu envie d'abandonner leur métier. Les raisons tiennent principalement aux conditions d'exercice du métier décrites précédemment : charge de travail importante, vie familiale fortement impactée et rémunération jugée insatisfaisante.

Il apparaît dans ce contexte que les raisons familiales sont celles qui ont le plus souvent motivé les entraîneurs à abandonner leur métier. 65% des entraîneurs déclarent avoir souhaité arrêter pour des raisons familiales. Viennent ensuite le manque de temps (37%) et la situation économique, renvoyant à la question de la rémunération (36%).

Tableau 8.11 : Avez-vous déjà eu envie d'arrêter votre métier ?

Oui	57%
Non	43%
Total	100%

Tableau 8.12 : La ou les raison(s) évoquée(s) par les entraîneurs ayant mené à l'envie d'arrêter le métier ?

Pour raisons familiales	65%
Pour avoir plus de temps	37%
Pour une meilleure situation économique	36%
Car j'étais découragé	27%
Car j'avais été déçu par les athlètes	19%
Je me sentais mal à l'aise dans le métier	16%
En raison d'un échec sportif	12%
Pour raisons de santé	7%
Car je n'arrivais plus à trouver de poste	2%

8.3.2 - La reconnaissance : une source d'insatisfaction importante

La question de la reconnaissance pose problème pour une grande partie des entraîneurs. 45% la jugent insatisfaisante contre seulement 32% qui la juge satisfaisante.

Tableau 8.13 : Que pensent les entraîneurs de la reconnaissance de leur travail, de leurs relations avec les sportifs et de leur hiérarchie ?

	Quelle perception avez-vous de :		
	la reconnaissance de votre travail	vos relations avec les sportifs	vos relations avec votre hiérarchie
Très satisfaisante	6%	42%	14%
Satisfaisante	26%	46%	38%
Indécis	23%	7%	26%
Insatisfaisante	33%	2%	12%
Très insatisfaisante	12%	4%	10%
Total	100%	100%	100%

8.3.3 - Les facteurs d'insatisfaction : charge de travail et reconnaissance comme moteurs de l'insatisfaction au travail

Une question ouverte a été posée aux entraîneurs sur leurs principales sources d'insatisfactions. Le taux de réponse a été très élevé pour une question ouverte. À la question, « Qu'est-ce qui vous paraît le plus insatisfaisant dans votre métier ? », 164 entraîneurs (sur 183) ont répondu, parfois longuement. L'analyse de leurs réponses met en lumière deux thèmes centraux d'insatisfactions : l'importance de la charge de travail et le manque de reconnaissance. De façon moins fréquente, deux autres thèmes sont évoqués : le manque de moyens et les relations avec leur fédération.

L'importance de la charge de travail est un thème qui revient chez 36 entraîneurs comme une source essentielle d'insatisfaction. Elle est souvent liée à un temps de travail excessif : « *Le temps de travail qu'il impose* », « *c'est épuisant* » dira un entraîneur. « *L'importance des déplacements* », « *l'accroissement des tâches administratives et logistiques* » et « *la multiplication des missions* » sont le plus souvent évoquées comme sources d'insatisfaction. Nombreux sont ceux qui évoquent alors la difficulté d'articuler cette vie professionnelle chronophage avec leur vie familiale. Ils évoquent ainsi « *la difficulté croissante de gérer au fil des saisons vie professionnelle et vie familiale* » ou encore « *le manque de temps pour moi, pour penser à moi et ma famille, le sentiment que l'investissement consenti n'est pas proportionnel à la valorisation financière* ».

Dans ce contexte on comprend pourquoi le manque de reconnaissance est de loin le point qui ressort le plus quand les entraîneurs parlent de ce qui les insatisfait le plus dans leur métier (37 entraîneurs en parlent). Cela confirme la mesure réalisée dans la partie précédente où il apparaissait que près de la moitié des entraîneurs était en souffrance du fait d'un manque de reconnaissance (tableau 8.13). De nombreux entraîneurs ne précisent pas l'origine de ce manque de reconnaissance. Certains l'associent directement aux sacrifices familiaux qu'ils consentent. En termes de reconnaissance, la question des rémunérations est également évoquée (par 16 entraîneurs). La rémunération est alors jugée insuffisante et décalée par rapport aux exigences du métier. Les entraîneurs mentionnent « *le revenu par rapport au travail et le temps passé à l'étranger* » ou « *le ratio investissement personnel / retour financier* ».

En réalité la question du manque de reconnaissance renvoie au décalage qu'il y a entre d'un côté ce qu'exige le métier et ce que l'on donne et de l'autre ce que l'on reçoit en retour en termes de reconnaissance symbolique et financière.

En dehors de ces deux thématiques principales, deux autres sont également fortement abordées par les entraîneurs.

Le manque de moyens est un problème qui ressort aussi assez fortement (chez 16 entraîneurs). Le manque de moyens est souvent associé à l'impact qu'il peut avoir sur la performance des sportifs. Les entraîneurs qui en parlent déplorent « *le manque de moyens et de résultats qui en découlent* », ou encore « *ne pas avoir les moyens en face des objectifs olympiques fixés* ».

Les relations avec la fédération et les exigences politiques apparaissent également comme une source importante d'insatisfaction (par 15 entraîneurs) : « *Les ingérences des politiques* » et « *le manque d'écoute des élus par rapport aux techniciens* » sont évoqués. Ces discours sont également une source d'interrogation car ils confirment que cette facette du métier de l'entraîneur est l'une des plus difficiles à gérer (tableau 7.20) mais en même temps il ne faut pas oublier que plus de la moitié des entraîneurs sont satisfaits des relations avec leur hiérarchie (tableau 8.13).

À notre sens, il faut bien distinguer dans la hiérarchie ce qui peut directement être lié au directeur d'équipe ou de performance, ce qui relève du DTN et ce qui relève des élus. Au final, la question n'était peut-être pas suffisamment précise pour mesurer où se situait précisément le lieu de leur mécontentement. Il n'en demeure pas moins que, prise dans son ensemble, la hiérarchie fédérale est selon les entraîneurs l'élément avec lequel ils sont le plus en difficulté dans l'exercice de leur métier, avec le changement de mentalité des sportifs (voir le tableau 7.20).

8.4 FACTEURS DE SATISFACTION AU MÉTIER ET VISION OPTIMISTE DE L'AVENIR

8.4.1 - Les relations avec les sportifs : une source de satisfaction importante

Les relations avec les sportifs restent au cœur de la satisfaction des entraîneurs. 88 % des entraîneurs déclarent être satisfaits de leurs relations avec les sportifs et surtout 42 % les considèrent comme étant très satisfaisantes. Comparativement, seulement 6 % des entraîneurs sont très satisfaits de la reconnaissance de leur travail et 14 % des relations avec leur hiérarchie.

Des relations avec la hiérarchie plutôt satisfaisantes

Les relations avec la hiérarchie sont jugées majoritairement satisfaisantes par un peu plus de la moitié des entraîneurs, mais peu en sont totalement satisfaits (14 %). Seulement 22 % des entraîneurs en sont insatisfaits.

8.4.2 - L'accompagnement du sportif comme moteur de la satisfaction au travail

Afin d'avoir une vision précise des éléments qui satisfont le plus les entraîneurs dans l'exercice de leur fonction, nous avons opté pour une question ouverte (*Qu'est-ce qui vous satisfait le plus dans votre métier ?*) afin qu'ils puissent s'exprimer librement.

À notre surprise la quasi-totalité des entraîneurs a pris la parole. 178 entraîneurs se sont exprimés sur cette question sur les 183 entraîneurs de notre échantillon. Ils se sont parfois longuement exprimés. Nous avons ensuite analysé leurs réponses de manière à voir quelles étaient les thématiques qui ressortaient. L'analyse laisse apparaître un thème central, l'accompagnement du sportif, et trois thèmes secondaires, la gagne, le challenge et le métier passion. Le thème central confirme la valeur de la question précédente sur la perception très satisfaisante des relations avec les sportifs (tableau 8.13).

Accompagner le sportif dans son projet de performance (98 entraîneurs)

Quand les entraîneurs nous parlent de ce qui les satisfait le plus dans leur métier, le thème qui revient le plus souvent dans leurs propos est celui du travail et des relations qui les lient avec leurs sportifs (98 entraîneurs sur les 178 qui répondent à cette question). Aider le sportif à se réaliser, lui transmettre les clés de la réussite et l'accompagner dans son projet de performance sont les éléments de satisfaction qui ressortent le plus fortement : *« La progression et l'épanouissement des athlètes »*. Certains parlent d'accompagnement d'une aventure humaine, du plaisir d'avancer avec les sportifs, de les voir réussir et de les faire briller. La relation avec les sportifs apparaît donc comme un moteur essentiel de leur motivation au travail : *« Apporter des valeurs aux athlètes, leur donner le goût de l'effort, leur apprendre à bosser... la progression des athlètes et bien sûr le résultat sportif... la relation forte entre l'athlète et moi »*. Pour autant, cette situation n'empêche pas les entraîneurs de considérer le changement de mentalité de leurs sportifs comme l'un des changements les plus difficiles à gérer dans leur métier. On a peut-être dans ce constat des éléments pertinents pour analyser la situation. Si le cœur de l'engagement de l'entraîneur est l'accompagnement du sportif, on peut comprendre qu'il peut paraître déstabilisant et particulièrement difficile d'être confrontés à des sportifs dont les mentalités changent, notamment lorsque ces mentalités ont les caractéristiques de ce que l'on appelle parfois la « génération Y », ou l'« enfant roi ».

Au-delà de cette thématique centrale, trois autres types de satisfactions semblent participer à leur engagement.

La gagne (24)

« La gagne » est une source importante de satisfaction. Cela renvoie au goût de la victoire, à la réalisation de performances. *« La sensation que l'on ressent quand l'athlète qu'on entraîne depuis toujours monte sur la plus haute marche du podium. Tous les moments difficiles disparaissent en une fraction de seconde »*.

Accélération du temps : changement et absence de routines (19)

La deuxième thématique qui ressort quand les entraîneurs nous parlent des satisfactions apportées par leur métier est le sentiment d'une vie accélérée à laquelle ils aspirent : challenge, défi humain, travail non routinier qui demande des remises en cause permanentes.

Des termes qui renvoient à l'idée de dépassement sont fréquemment employés :

- *« Le goût du perpétuel recommencement, de la recherche permanente de l'optimisation des gestes moteurs au service de la performance »*,
- *« C'est un métier certes très prenant en temps ou psychologiquement, mais la gestion de l'humain au quotidien, à l'entraînement ou en compétition fait qu'il n'y a jamais de routine dans la routine... »*,
- *« Chaque jour est différent, il faut sans cesse se remettre en question »*,
- *« J'en apprend chaque jour un peu plus sur moi, sur la nature humaine, sur l'entraînement, la technologie, sur la science... »*,
- *« C'est un métier qui me procure des émotions (au quotidien, lors de victoires ou de défaites) que je ne retrouverai jamais ailleurs... »*.

Faire un métier passion (23)

Enfin, le fait d'exercer un métier passion apparaît comme un des éléments les plus satisfaisants : *« Avoir la chance de vivre de sa passion », « c'est pas mon métier, c'est ma passion »* : ce type de propos revient souvent.

8.4.3 - Une majorité d’entraîneurs optimiste sur l’avenir du métier

Presque les deux tiers des entraîneurs restent optimistes sur l’avenir de leur métier.

Tableau 8.14 : Concernant l’avenir de votre métier d’entraîneur, êtes-vous :

Très optimiste	11 %	64 %
Optimiste	53 %	
Plutôt pessimiste	34 %	36 %
Très pessimiste	3 %	
Total	100 %	100 %

Les raisons d’un avenir optimiste

79 entraîneurs se sont exprimés sur les raisons d’être optimistes sur les 119 entraîneurs se disant plutôt optimistes. Deux raisons sont évoquées : la nature du contexte actuel et la passion.

Les entraîneurs disent se trouver dans une dynamique de progrès positive, ils perçoivent les Jeux Olympiques de Paris 2024 comme une échéance mobilisatrice et motivante. Certains parlent de « *belles perspectives* ». En tout cas pour une partie assez importante des entraîneurs (32 sur les 79 qui se sont exprimés), l’avenir semble être particulièrement optimiste : « *Les choses évoluent dans le bon sens* ». La deuxième raison exprimée par un quart des entraîneurs tient à l’idée de métier passion : « *C’est un métier de privilégiés, prenant mais passionnant* ». Pour certains, cette passion est tellement importante qu’elle permet le dépassement des difficultés rencontrées et rend l’avenir positif, « *parce que nous sommes des passionnés et trouverons les ressources pour le faire évoluer... mais c’est coûteux en énergie* » affirme un entraîneur, alors que pour un autre, « *des questions subsistent encore au niveau administratif, sur le statut de professeur de sport, sur l’organisation du sport en France, sur les orientations, la vision... mais l’envie et le désir d’accompagner des athlètes vers la haute performance est toujours présent* ». Enfin, et c’est à signaler, quelques entraîneurs se disent optimistes en raison tout simplement de la mise en œuvre de cette enquête : « *Sur le plan purement sportif, le travail mis en place depuis plusieurs années porte ses fruits par la densité et la perspective des résultats à venir des athlètes dont j’ai la charge. Sur un plan plus général, en fonction des différentes enquêtes actuelles, j’ai le sentiment que l’investissement personnel et l’implication des entraîneurs de haut niveau semble être désormais compris et pris en compte au plus haut niveau de l’État* ».

Les raisons d’un avenir pessimiste

À l’inverse, 59 entraîneurs se sont exprimés sur les raisons d’être pessimistes (sur les 63 entraîneurs se disant plutôt pessimistes). Encore une fois les entraîneurs se sont fortement exprimés. Parmi les raisons qui motivent leur pessimisme, la plus répandue se focalise autour de **l’incertitude et des choix liés à la politique de haut niveau** : « *À cause de la réorganisation du sport en France et la suppression de 1 600 CTS* », « *Trop de turbulences gouvernementales* », « *inquiétude quant au positionnement du sport en France* » sont autant de raisons données pour justifier l’inquiétude quant à l’avenir.

D’autres motifs de pessimismes sont évoqués par les entraîneurs :

- **le manque de moyens humains et financiers** reste une raison assez forte de pessimisme : « *Le désengagement de l’État dans le financement du sport de haut niveau* », « *l’écart de moyens avec les autres nations devient trop important pour performer* »,
- **le manque de considération** (reconnaissance, salaires, statut).

I Conclusion

Les éléments statistiques produits dans ce rapport confortent les quatre problématiques soulevées dans la partie qualitative par les entretiens et permettent surtout d'en montrer l'importance.

L'intensité du rythme de vie des entraîneurs à l'épreuve de la carrière

La multiplication des tâches à réaliser, la densification des calendriers sportifs (davantage de compétition et stage) et le rôle de plus en plus managérial de l'entraîneur dans l'exercice de ses fonctions induisent un rythme de vie de plus en plus compliqué. Les conséquences impactent fortement la vie familiale (77%) et se présentent, loin devant les autres, comme le principal motif d'abandon du métier des entraîneurs (65%). Si la difficulté est grande d'articuler vie professionnelle et vie familiale et questionne la longévité des carrières, il est donc nécessaire de s'interroger sur la carrière et plus particulièrement la reconversion des entraîneurs.

Une autorité remise en cause par le haut et par le bas

Une autorité chahutée entre des sportifs de plus en plus difficiles à gérer et un pouvoir institutionnel pesant ressort fortement dans les éléments statistiques recueillis. Ces deux remises en cause de leur autorité constituent du point de vue des entraîneurs les changements les plus difficiles à gérer parmi les évolutions ayant touché leur profession durant ces dernières années. La gestion des sportifs est à la fois ce qui anime le plus fortement les entraîneurs dans l'exercice de leur métier et en même temps l'élément qui apparaît comme le plus difficile à gérer parmi les changements en œuvre dans leur métier. Quant au poids de la hiérarchie et des élus, il ne fait pas partie des changements les plus importants mais, quand des changements interviennent, cette question devient un problème majeur à gérer.

Le sentiment d'un manque important de reconnaissance

La question de la reconnaissance est le facteur d'insatisfaction le plus important mis en avant par les entraîneurs (avec l'augmentation de la charge de travail). 45% des entraîneurs se disent insatisfaits de leur reconnaissance. Cette manque de reconnaissance est à la fois symbolique mais aussi financier. Objectivement, les entraîneurs déclarent des revenus bien inférieurs aux revenus attendus pour ce type de profession. 77% estiment ne pas être rémunérés à leur juste valeur. Cette situation est un terrain propice à la fuite des talents vers les nations étrangères. 53% se disent disposés à exercer leur métier à l'étranger et 68% disent avoir déjà été contactés par des nations étrangères.

La difficulté d'innover et de se former

Comme le met en avant la partie qualitative, ce n'est pas tant que les entraîneurs ne souhaitent pas ou ne se forment pas et n'innovent pas, nous sommes face à une situation beaucoup plus complexe. Les entraîneurs sont fortement diplômés et ont des intentions fortes de montée en compétences et de progrès mais sont confrontés à deux problématiques spécifiques : l'urgence temporelle et la question du risque de remettre en cause des routines performantes.

Les entraîneurs ont peu recours à des formations institutionnalisées ou organisées mais s'inscrivent davantage dans une montée en compétences permanente basée principalement sur l'échange. L'échange avec d'autres entraîneurs apparaît pour la grande majorité (62%) des entraîneurs la voie privilégiée de cette montée en compétence. La préparation mentale et le management sont les deux éléments qui nourrissent le plus d'attente.

Références

- Alter N. (2000). *L'innovation ordinaire*. Paris : PUF.
- Arripe-Longueville (d') F. (1991). Les formes de travail collectif entre l'entraîneur et l'athlète. In Thill E. et Fleurance P. (eds.), *Guide pratique de préparation psychologique du sportif* (p. 121-134). Paris : Vigot.
- Benguigui G., Griset A., et Monjardet D. (1978). *La fonction d'encadrement : recherche sur les relations entre technique, organisation et division du travail chez les techniciens, agents de maîtrise et cadres de l'industrie*. Paris : La Documentation Française.
- Besombes N., Joncheray H., Burlot F., Dalgarrondo S. et Desenfant M. (2018). *Enquête sociologique sur les conditions de préparation des sportifs sélectionnés pour les Jeux Olympiques de Rio (2016)*. Rapport de recherche du laboratoire de sociologie du sport de l'INSEP. Paris : INSEP.
- Bretesché S., de Corbière F. et Geffroy B. (2012). La messagerie électronique, principal métronome des activités de cadre. *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 1. DOI : 10.4000/nrt.262 ; URL : <http://journals.openedition.org/nrt/262>
- Burlot F., Le Mancq F., Lefèvre B., Mignon P., Macquet A.-C., Richard R., Adam C.-E. et Julla-Marcy M. (2006). *Les rythmes de vie des sportifs de haut niveau. Le défi de la performance face à la contrainte de temps*. Rapport de recherche 14-i-17. Paris : INSEP.
- Burlot F., Joncheray H. (2017). Sports performance put to the test of a new temporality : the case of cold water balneotherapy for French top-level athletes. *XIXth Congress of International Sociology of Sport Association*. Juin 2017, Taipei.
- Burlot F., Joncheray H., Dalgarrondo S., Richard R., Desenfant M. et Besombes N. (2017). *Enquête sur les conditions de préparation des sportifs sélectionnés pour les Jeux Paralympiques de Rio (2016)*. Rapport de recherche. Paris : INSEP.
- Burlot F., Joncheray H., Desenfant M., Dalgarrondo S. et Besombes N. (2017). *Enquête sur les conditions de préparation des sportifs sélectionnés pour les Jeux Olympiques de Rio (2016)*. Rapport de recherche. Paris : INSEP.
- Burlot F., Richard R. et Joncheray H. (2018). The life of high-level athletes : The challenge of high performance against the time constraint. *International Review for the Sociology of Sport*, 53(2), 234-249.
- Datchary C. et Gaglio G. (2014). Hétérogénéité temporelle et activité de travail. Entre conflits et articulations. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 8(1), 1-22.
- Doron J., Demeslay J., Delalandre M., Fortes-Bourbousson M. et Martinet G. (2016). *La préparation des escrimeurs français en vue des Jeux Olympiques de 2016 : étude des contraintes, des ressources et de l'efficacité d'un dispositif d'entraînement mental visant l'aide à la performance*. Rapport sportif du projet de recherche n° 13r23.
- Fleurance P. et Pérez S. (eds.) (2008). *Interrogations sur le métier d'entraîneur(e), Les cahiers de l'INSEP 39*. Paris : INSEP.
- Fleuriel S. et Schotté M. (2011). *La reconversion paradoxale des sportifs français : Premiers enseignements d'une enquête sur les sélectionnés aux Jeux Olympiques de 1972 et 1992*. *Sciences sociales et sport*, 4(1), 115-140.
- Javerlhac S., Bodin D., Huet A. et Robène L. (2011). Pouvoir et vouloir se former. Analyse d'une étape décisive dans le processus de reconversion des sportifs de haut niveau en France à travers l'étude comparée de l'escrime et du tennis de table. *L'année sociologique*, 61(1), 173-1999.
- Joncheray H., Burlot F., Richard R., Besombes N., Dalgarrondo S. et Desenfant M. (2018). *Enquête sociologique sur les conditions de préparation des sportifs sélectionnés pour les Jeux Paralympiques de Rio (2016)*. Rapport de recherche. Paris : INSEP.
- Julla-Marcy M., Burlot F. et Le Mancq F. (2017). Socialisations temporelles dans le sport de haut niveau, *Temporalités* [En ligne], 25. DOI : 10.4000/temporalites.3713 ; URL : <http://journals.openedition.org/temporalites/3713>
- Lemieux C. et Mignon P. (2006) Être entraîneur de haut niveau : *Sociologie d'un groupe professionnel entre marché du travail fermé et marché du travail concurrentiel*. Rapport de recherche du laboratoire de sociologie du sport de l'INSEP. Paris : INSEP.
- Malete L. et Feltz D. L. (2000). The Effect of a Coaching Education Program on Coaching Efficacy. *The Sport Psychologist*, 14, 410-417.
- Mintzberg H. (1984). *Le manager au quotidien : Les dix rôles du cadre*. Paris : Éditions d'organisation.
- Reade I., Rodgers W. et Spriggs K. (2008). New Ideas for High Performance Coaches : A Case Study of Knowledge Transfer in Sport Science. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 3(3), 335-354.
- Rey J.-P. (ed.) (2000). *Le groupe*. Paris : Revue EP.S.
- Rosa H. (2012). *Aliénation et accélération : Vers une théorie critique de la modernité tardive*. Paris : La Découverte.
- Saury J. et Durand M. (1995). Étude des connaissances pratiques des entraîneurs experts en voile. De l'analyse des relations entraîneur/athlète à une approche de la situation d'entraînement comme travail collectif. *Sport*, 151, 25-39.
- Saury J. et Sève C. (2004). *L'entraînement*. Paris : Revue EP.S.
- Singly (de) F. (2006). *Les adonaissants*, Paris : Armand Colin.
- Werthner P. et Trudel P. (2006). A New Theoretical Perspective for Understanding How Coaches Learn to Coach. *The Sport Psychologist*, 20, 196-212.
- Wright T., Trudel P. et Culver D. (2007). Learning how to coach : The different learning situations reported by youth ice hockey coaches. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 12(2), 127-144.

I Annexe 1

QUESTIONNAIRE : LE MÉTIER D'ENTRAÎNEUR

Une enquête est lancée auprès de l'ensemble des entraîneurs de haut niveau français afin de mieux cerner les conditions dans lesquelles vous exercez votre métier et avoir un retour sur les problématiques que vous rencontrez.

Vos réponses ont une grande importance. Le questionnaire est totalement anonyme. Nous vous remercions de votre investissement. 15 minutes maximum seront nécessaires pour remplir ce questionnaire.

L'équipe du Département de la Recherche de l'INSEP

Pour toute information concernant cette enquête, vous pouvez contacter Fabrice Burlot, chercheur au laboratoire Sport Expertise Performance de l'INSEP au 01 41 74 44 69 ou fabrice.burlot@insep.fr.

NOUS ALLONS D'ABORD PARLER DE VOTRE MÉTIER D'ENTRAÎNEUR

1. Dans quel(s) sport(s) exercez-vous votre activité d'entraîneur ?

.....

.....

2. Avez-vous pratiqué ce sport ?

☐ Oui

☐ Non

3. Si oui, à quel niveau ?

☐ International

☐ National

☐ Régional

☐ Autre, précisez :

.....

.....

4. En quelle année avez-vous arrêté de pratiquer ce sport en compétition ?

.....

.....

5. En quelle année avez-vous commencé à entraîner ?

.....

.....

6. À quel niveau ?

.....

.....

7. Pourquoi avez-vous décidé de devenir entraîneur ? (une réponse maximum)

- ☐ C'est une opportunité qui s'est présentée
- ☐ Je désirais rester en contact avec le sport que j'avais pratiqué
- ☐ C'était la suite logique de ma carrière sportive
- ☐ J'ai toujours voulu être entraîneur
- ☐ Je n'avais pas d'autres choix après la fin de ma carrière sportive
- ☐ Cela s'est fait de fil en aiguille
- ☐ Autre, précisez :

.....

.....

8. Vous étiez entraîneur en charge de la préparation de sportifs pour les Jeux Olympiques de Rio.

- ☐ Oui ☐ Non

9. (Pour les entraîneurs en charge à Rio) Avant d'occuper le niveau de responsabilité que vous aviez pendant les Jeux de Rio, avez-vous eu d'autres responsabilités sportives (entraîneur, préparateur ou autres) ?

- ☐ Oui ☐ Non

Si oui, lesquelles ?

.....

.....

9 bis. (Pour les entraîneurs qui n'étaient pas en charge à Rio) Avez-vous eu d'autres responsabilités sportives (entraîneur ou autres) ? (avant d'avoir le niveau de responsabilité que vous occupez actuellement)

- ☐ Oui ☐ Non

Si oui, lesquelles ?

.....

.....

10. (Pour les entraîneurs en charge à Rio) En quelle année avez-vous commencé au niveau de responsabilité où vous étiez pour les Jeux de Rio ?

.....

.....

10 bis. (Pour les entraîneurs qui n'étaient pas en charge à Rio) Quelles sont précisément les responsabilités (la fonction) que vous occupez actuellement en tant qu'entraîneur (exemple entraîneur équipe de France senior) ?

.....

.....

11. (Pour les entraîneurs en charge à Rio) À Rio (et/ou pendant la préparation des Jeux de Rio), quel était votre employeur principal ?

- ☐ Votre fédération de tutelle
- ☐ Un club
- ☐ L'État (ministères, collectivités...)
- ☐ Autre, précisez :

.....

.....

11 bis. (Pour les entraîneurs qui n'étaient pas en charge à Rio) Depuis quelle année occupez-vous ce poste ?

.....

.....

12. (Pour les entraîneurs en charge à Rio) À Rio (et/ou pendant la préparation des Jeux de Rio), quel type de contrat aviez-vous ?

- ☐ CDI (non fonctionnaire)
- ☐ CDD
- ☐ Professeur de sport
- ☐ Fonctionnaire détaché
- ☐ Prestataire (libéral ou autoentrepreneur)
- ☐ Autre, précisez :

.....

.....

12 bis. (Pour les entraîneurs qui n'étaient pas en charge à Rio) Quel est votre employeur principal ?

- ☐ Votre fédération de tutelle
- ☐ Un club
- ☐ Autre, précisez :

.....

.....

13. (Pour les entraîneurs en charge à Rio) Avez-vous personnellement encadré des athlètes ou une équipe pendant les Jeux de Rio ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

13 bis. (Pour les entraîneurs qui n'étaient pas en charge à Rio) Quel type de contrat avez-vous ?

- ☐ CDI (non fonctionnaire)
☐ CDD
☐ Professeur de sport
☐ Fonctionnaire détaché
☐ Prestataire (libéral ou autoentrepreneur)
☐ Autre, précisez :

14. (Pour les entraîneurs en charge à Rio) Depuis les Jeux de Rio, occupez-vous le même poste d'entraîneur ?

- ☐ Oui
 ☐ Non

Si non, quelles fonctions occupez-vous aujourd'hui ?

15. Concernant la suite de votre carrière, souhaitez-vous exercer votre métier d'entraîneur jusqu'à la fin de votre carrière professionnelle ?

- ☐ Oui
 ☐ Non
 ☐ Ne sait pas

Envisagez-vous d'autres perspectives professionnelles que celle d'entraîneur ?

- ☐ Oui
 ☐ Non

Si oui, lesquelles ?

16. Avez-vous déjà été contacté pour exercer le métier d'entraîneur dans un pays étranger ?

- ☐ Oui
 ☐ Non

16 bis. Avez-vous déjà exercé le métier d'entraîneur en dehors de votre pays natal ?

- ☐ Actuellement
 ☐ Par le passé
 ☐ Non

Si oui, pour quelles raisons ?

17. Seriez-vous prêt à exercer le métier d'entraîneur dans un pays étranger ?

- ☐ Oui
 ☐ Non
 ☐ Indécis

NOUS ALLONS PARLER MAINTENANT DE VOTRE FORMATION

18. Quels diplômes (ou concours) avez-vous obtenus ?
(dites précisément : « professorat de sport », « licence STAPS », « BE 2 »...)

Diplômes (ou concours) scolaires et universitaires

Intitulé du diplôme	Année d'obtention

Diplômes (ou concours) sportifs nationaux et fédéraux (BE, DES...)

Intitulé du diplôme	Année d'obtention

19. Parmi les formations diplômantes que vous avez suivies, quelle est celle qui vous a apporté le plus pour votre métier d'entraîneur ?

.....
.....

20. En dehors des diplômes cités, depuis le début de votre carrière, avez-vous suivi d'autres types de formations ? (exemple : formation, colloques et séminaires fédéraux, entretiens de l'INSEP, colloques universitaire, etc.)

☐ Oui

☐ Non

21. Si oui, en moyenne, vous suivez une formation de ce type :

- ☐ Plusieurs fois par an
- ☐ Tous les ans
- ☐ Tous les deux ans
- ☐ Plus rarement

22. Utilisez-vous d'autres supports ou moyens pour enrichir vos compétences ?

☐ Oui

☐ Non

Si oui, lesquels :

☐ Lecture (technique, scientifique) en format papier

☐ Internet

☐ Séminaires de travail

☐ L'échange avec d'autres entraîneurs

☐ L'échange avec des scientifiques

☐ L'échange avec d'autres spécialistes

☐ Autre, précisez :

.....
.....

23. Parmi les supports ou moyens que vous utilisez pour enrichir vos compétences, y en a-t-il un que vous privilégiez ?

.....
.....

24. Y a-t-il un ou des domaines dans lesquels vous souhaiteriez prioritairement enrichir vos compétences ?

☐ Oui

☐ Non

Si oui lesquels ?

.....
.....

Envisagez-vous de vous former dans ces domaines ?

☐ Oui

☐ Non

Si non pour quelles raisons ?

.....
.....

25. Aujourd'hui, diriez-vous que la formation en général des entraîneurs est :
(une réponse maximum)

- ☐ Très adaptée
☐ Assez adaptée
☐ Peu adaptée
☐ Pas du tout adaptée

Pour quelles raisons ?

.....

.....

26. Diriez-vous que continuer à se former quand on est entraîneur de haut niveau est :

- ☐ Facile
 ☐ Difficile
 ☐ Impossible

Si difficile ou impossible, pour quelles raisons ?

.....

.....

NOUS ALLONS MAINTENANT NOUS INTÉRESSER À LA MANIÈRE DONT VOUS EXERCEZ VOTRE MÉTIER

ATTENTION : pour ceux qui ont cessé d'être entraîneur depuis les Jeux de Rio, vous décrirez votre métier pendant l'année des Jeux de Rio

27. Quelles sont les principales tâches que vous effectuez dans votre travail ?
(cochez une case par ligne)

	Prioritaire	Secondaire	Inexistante
1. Entraînement avec les athlètes			
2. Préparation et planification des entraînements			
3. Travail administratif			
4. Management (gestion des intervenants : préparateurs et autres spécialistes)			
5. Logistique (recherche de financement, problèmes matériels...)			
6. Encadrement des stages et compétitions			
7. Développement de mes compétences (formations, échanges, autres)			
8. Former d'autres personnes			
9. Suivi social ou scolaire des athlètes			

Existe-t-il une autre tâche « prioritaire » dans votre travail qui n'a pas été mentionnée ?

.....

.....

28. Prenez-vous en charge la préparation physique de vos sportifs ?

☐ Totalement ☐ Partiellement ☐ Non

Si non ou partiellement, avez-vous recours à un préparateur physique ?

☐ Oui ☐ Non

29. Proposez-vous à vos sportifs de faire de la préparation mentale ?

☐ Oui ☐ Non

Si non, pourquoi ?

.....
.....

30. Pensez-vous que la préparation mentale soit :

- ☐ Indispensable
- ☐ Importante
- ☐ Ça dépend
- ☐ Peu importante
- ☐ Inutile

31. Organisez-vous des séances de récupération pour vos sportifs ?

- ☐ Par le froid : oui-non
- ☐ Par les massages : oui-non
- ☐ Autre, précisez :

.....
.....

32. Avez-vous recours à la vidéo dans le cadre de vos entraînements ?

☐ Oui ☐ Non

32 bis. Recueillez-vous des données informatisées durant les compétitions et les entraînements ?

☐ Oui ☐ Non

Si oui, êtes-vous satisfait de l'utilisation de ces données recueillies ?

☐ Oui ☐ Non ☐ Indécis

Si non pourquoi ?

.....

.....

33. Avez-vous mis en place des innovations spécifiques au cours des dernières années ?

☐ Oui ☐ Non

Si oui, lesquels ?

.....

.....

34. En dehors des spécialités précédemment citées, dans le cadre de la préparation de vos sportifs, avez-vous recours à d'autres ressources (spécialistes matériel, outil...) ?

☐ Oui ☐ Non

Si oui, lesquelles ?

.....

.....

35. Gérez-vous la coordination des différents spécialistes qui interviennent auprès de vos sportifs ?

☐ Totalement ☐ En partie ☐ Pas du tout

36. Si vous gérez tout ou partie de cette coordination, que pensez-vous de la charge de travail relative à cette mission ?

- ☐ Trop importante
- ☐ Importante
- ☐ Normale
- ☐ Peu importante
- ☐ Très peu importante

37. Durant les douze derniers mois, combien de jours avez-vous passés en dehors de votre domicile pour raison de stage ou de compétition ?

_____ jours

38. Dans l'idéal, si vous en aviez la possibilité, quelles améliorations apporteriez-vous à ce dispositif d'encadrement de la performance ?

.....

.....

NOUS ALLONS MAINTENANT NOUS INTÉRESSER À LA MANIÈRE DONT VOUS VOYEZ VOTRE ACTIVITÉ D'ENTRAÎNEUR

39. Qu'est-ce qui a le plus changé dans votre métier dans les dernières années ?
(cochez une case par ligne)

	Très important	Important	Peu important
1. L'importance prise par l'argent dans le sport			
2. Le changement de mentalité des athlètes			
3. L'évolution technologique			
4. La multiplication des spécialistes (préparateurs...)			
5. La gestion des spécialistes (préparateurs...)			
6. La pression médiatique			
7. Les exigences des élus fédéraux			
8. Le poids de la hiérarchie			
9. La densification des calendriers sportifs			

Existe-t-il un autre domaine ayant très fortement changé qui n'a pas été mentionné ?

.....

.....

40. Parmi ces évolutions, qu'est-ce qui est le plus difficile à gérer ?

.....

.....

41. Quelle perception avez-vous de : (cochez une case par ligne)

	Très insatisfaisante	Insatisfaisante	Indécis	Satisfaisante	Très satisfaisante
La reconnaissance de votre travail					
Vos relations avec les sportifs					
Vos relations avec votre hiérarchie fédérale					

42. Avez-vous déjà eu envie d'arrêter votre métier ?☐ Oui☐ Non

Si oui, pour quelles raisons principales ? (plusieurs réponses possibles)

- ☐ Raisons de santé
- ☐ Raisons familiales
- ☐ Pour avoir une meilleure situation économique
- ☐ Parce que j'étais découragé
- ☐ Parce que je n'arrivais plus à trouver de poste
- ☐ Parce que je me sentais mal à l'aise dans le métier
- ☐ En raison d'un échec sportif
- ☐ Parce que j'avais été déçu par les athlètes
- ☐ Pour avoir plus de temps

Autre, précisez :

43. Qu'est-ce qui vous satisfait le plus dans votre métier ?

.....

.....

44. Qu'est-ce qui vous paraît le plus insatisfaisant dans votre métier ?

.....

.....

45. Concernant l'avenir de votre métier d'entraîneur, êtes-vous :

- ☐ Très optimiste
- ☐ Assez optimiste
- ☐ Plutôt pessimiste
- ☐ Très pessimiste

Pour quelles raisons ?

.....

.....

POUR FINIR, NOUS AIMERIONS VOUS POSER QUELQUES QUESTIONS SUR VOTRE VIE EXTRAPROFESSIONNELLE

46. Vous êtes :

☐ Un homme

☐ Une femme

47. Votre année de naissance :

.....

.....

48. Votre situation familiale :

☐ Vous êtes marié(e) ou vous vivez en concubinage

☐ Vous vivez seul(e)

Par le passé, avez-vous déjà été divorcé(e) ou séparé(e) ?

☐ Oui

☐ Non

49. Combien d'enfants avez-vous ?

_____ enfant(s)

50. Si vous avez un(e) conjoint(e), votre conjoint(e) exerce-t-il(elle) une activité professionnelle ?

☐ Oui

☐ Non

51. Si oui, laquelle ? (évitiez les réponses trop vagues telles que « fonctionnaire » ou « employé ». Donnez une réponse précise. Par exemple, « professeur des écoles », « ingénieur en informatique du privé »...)

.....

.....

52. Estimez-vous que votre vie familiale est impactée par votre métier d'entraîneur ?

☐ Trop fortement

☐ Fortement

☐ Ça se gère, c'est une question d'équilibre

☐ Un peu

☐ Pas du tout

53. En 2017, quel a été votre revenu net personnel mensuel provenant de l'activité d'entraînement (tous revenus confondus) ?

- ☐ Moins du SMIC (1 150 euros)
- ☐ De 1 150 à 2 000 euros
- ☐ De 2 000 à 3 000 euros
- ☐ De 3 000 à 4 000 euros
- ☐ De 4 000 à 5 000 euros
- ☐ Plus de 5 000 euros
- ☐ Ne sait pas
- ☐ Refus

54. Estimez-vous être rémunéré à votre juste valeur ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Épilogue

Nous vous remercions vivement d'avoir participé à cette enquête.

Peut-être y a-t-il des sujets que vous auriez souhaités voir abordés et qui ne l'ont pas été ou des remarques que vous auriez souhaitées faire. Nous vous proposons, si vous le désirez, de le faire maintenant.

Commentaires, remarques...

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Annexe 2

GUIDE D'ENTRETIEN

A/ LA CARRIÈRE

- Votre parcours avant d'entraîner
 - » Sportif
 - » Professionnel
- Début de la carrière d'entraîneur : comment, pourquoi avez-vous commencé à entraîner ? A quel niveau, avec qui, où...
- Les différents postes occupés : à quel niveau, avec qui, où, quand, comment, pourquoi ? le nombre de sportifs sous votre responsabilité, meilleurs titres, médailles obtenus par vos athlètes, bilan... ; les changements de postes
- Les 2-3 moments forts de votre carrière d'entraîneur
- Votre formation (avant, maintenant, à venir) : compétences, savoirs, savoir-faire, expériences, etc.

B/ LA RÉALITÉ DE VOTRE MÉTIER : VOS FONCTIONS ET LEURS ÉVOLUTIONS

Vos fonctions d'entraîneur

- Pouvez-vous nous présenter la fonction que vous occupez ? Durée prévue à ce poste ?
- Pouvez-vous nous présenter les tâches / missions réalisées quotidiennement / semaine / organisation annuelle ? En quoi est-ce différent de votre fiche de poste ?
- Votre travail avant, pendant et après les compétitions ? Votre poste d'entraîneur en préparation de Rio, à Rio et après Rio.
- Qu'est-ce que signifie, pour vous, être entraîneur aujourd'hui ? Où s'arrête / débute votre métier ? Votre métier a-t-il évolué ? En quoi ? Comment pensez-vous qu'il évoluera prochainement ? D'ici Paris 2024 ?

Votre métier d'entraîneur dans sa relation avec les autres membres du staff et +

- Avec qui travaillez-vous ? Déléguez-vous certaines tâches ? Si oui, comment gérez-vous ces délégations (les spécialistes qui vous entourent) ? Quelle est votre place dans ce staff ?
- Qui prend en charge la préparation physique, mentale, soins de récupération, diététique et nutrition, santé et blessure, innovations techniques et nouvelles ressources ? Quel est votre regard sur cette prise en charge ?
- Le rapport à la hiérarchie ? Le sentiment de pression ? La relation avec les élus ? Devez-vous rendre compte de ce que vous faites ? De quelle façon ?
- Quelles sont vos perceptions sur votre environnement ?
- Quel est votre ressenti quant à votre place dans le projet de performance (autonomie ?)

Votre fonction d'entraîneur dans votre relation avec le SHN

- Quel est votre avis par rapport à l'individualisation – la planification (progressivité de la préparation) – la prise en compte du projet de vie – l'autonomie et la responsabilisation.
- Comment faites-vous pour repérer avec le SHN sa charge de travail optimale ? Pour éviter surcharge / sous charge ? Prise de risque ? Atteinte du rêve ?
- Comment gérez-vous le temps pour qu'un athlète accède à la performance ? Régulation, adaptation dans la conception, construction ? Le travail de préparation, ajustement ?
- Quels ont été les éléments de la préparation qui ont été selon vous les plus déterminants dans la réussite des SHN ? Récurrences, invariants ?
- Avez-vous des outils spécifiques ?
- Comment délimitez-vous votre travail vis-à-vis de la carrière des sportifs ? Quels choix effectuez-vous ? Le temps de la performance sportive et l'après ?
- Comment gérez-vous la relation entraîneurs / entraînés
- -Comment gérez-vous le collectif d'entraînement ? Et la place de chacun des SHN au sein de ce collectif ? Conflits, crises ? Détecter ? Sélectionner les SHN ?

C/ VOTRE FORMATION

- Comment se déroule l'acquisition de nouvelles connaissances liées à l'exercice de votre métier ? Par quels moyens/médias (donnez un exemple concret) ?
- Avez-vous accès à des ressources scientifiques ou technologiques particulières (analyse vidéo, outils de simulation, etc.) ? Quelles sont celles que vous mobilisez ? Comment les mobilisez-vous ? Lesquelles décidez-vous de ne pas mobiliser ? Pourquoi ? Aimeriez-vous avoir accès à des ressources non disponibles actuellement ? Lesquelles ? Quelle est la place de l'intuition dans vos décisions ?
- Pouvez-vous citer des personnes qui ont eu un impact sur votre façon d'entraîner. Pouvez-vous donner des exemples ? De quelle façon cette influence s'est-elle opérée (littérature technique, littérature scientifique (questionner sur le mode d'accès), rencontres/séminaires d'entraîneurs, contacts informels, formation, etc.
- Comment vous inspirez-vous de ce qui se fait chez les « concurrents » ? A l'étranger ?
- Transmettez-vous vos savoirs à d'autres entraîneurs ? Echanges informels, ouvrages, séminaires, formations, sites Internet ?
- Quel serait pour vous le meilleur créneau pour pouvoir suivre une formation continue ? Où devrait-elle avoir lieu ?

D/ LES CHANGEMENTS, INNOVATIONS

- La thématique de l'innovation est assez récurrente dans le monde sportif. Qu'en pensez-vous au regard de votre métier ? L'innovation est-elle un déterminant majeur de la performance ? De quel type d'innovation parle-t-on concernant votre discipline ?
- De façon générale, comment votre façon d'entraîner a changé depuis que vous exercez à haut niveau ? Avez-vous fait des changements dans votre manière d'entraîner pendant la dernière olympiade ? Quels sont ceux qui, selon vous, ont apporté le plus à la performance des SHN ? Est-ce que certains changements ont été problématiques ? Si oui, pourquoi, comment, quand ?
- Pouvez-vous décrire comment cela s'est mis en place ? Qui ? Où ? Dans quelles circonstances ? Comment avez-vous connu ces innovations ?
- Dans l'idéal, quels types de changement / innovation mettriez-vous en place ? Si oui, y a-t-il eu des difficultés pour mettre en place ces innovations ? Si non, pourquoi ne l'avez-vous pas fait ? Est-ce que vous pensez le faire ?
- Y a-t-il eu des changements / innovations subis en matière d'entraînement (dont vous n'étiez pas l'instigateur) ? Pouvez-vous développer, donner un exemple ?

E/ VOTRE REGARD SUR VOS CONDITIONS DE TRAVAIL D'ENTRAINEUR

- Comment percevez-vous votre métier et ses grandes évolutions (positives et négatives) dans les fonctions des entraîneurs, des dernières années et les grandes évolutions à venir ? Lesquelles avez-vous vécues qu'avez-vous mis en place ?
- Quels sont, selon vous, dans le métier d'entraîneur, les freins à l'accès à la très haute performance ? Si c'était à refaire, dans l'idéal, comment organiseriez-vous la performance de vos sportifs ?
- Quel bilan faites-vous des difficultés rencontrées lors de la dernière compétition ? Lors de la dernière olympiade ?
- Qu'est-ce que vous pensez de votre métier ? Quelles sont vos motivations ? Satisfactions, contraintes ? Quelles sont les difficultés rencontrées ?
- Que pensez-vous de vos conditions de travail ? Points positifs, points négatifs ? Votre statut ? Votre salaire ? Le rythme ?
- Comment conciliez-vous vie familiale et sociale avec votre vie professionnelle ? Nombreux stages ? Quand vous êtes à l'INSEP ?
- Quel(le)s postes / fonctions imaginez-vous occuper à court, moyen, long terme ? Votre métier dans quelques années (5 ans, 10 ans), poste à l'étranger ? Perspectives d'évolution professionnelle ?



**INSTITUT NATIONAL DU SPORT,
DE L'EXPERTISE ET DE LA PERFORMANCE**

11, avenue du Tremblay - 75012 PARIS
Tél. : 01 41 74 41 00

www.insep.fr

