

LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES ENTRAINEURS DE HAUT NIVEAU EN FRANCE : DES CARRIERES AU TRAVAIL QUOTIDIEN

ENQUÊTE SOCIOLOGIQUE



RAPPORT QUALITATIF 2019

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-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) UNIVERSITE PARIS-EST CRETEIL, LABORATOIRE LIRTES, ÉQUIPE D'ACCUEIL 7313.
(5) MOP (MISSION D'OPTIMISATION DE LA PERFORMANCE)



I 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 Marne-la-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 fait l'objet de la production de deux rapports :

- Un rapport qualitatif reposant sur l'analyse de 41 entretiens réalisés avec des entraîneurs engagés dans un projet de performance olympique.
- Un rapport statistique reposant sur l'analyse de 189 retours de questionnaires d'entraîneurs engagés dans un projet de performance olympique.

Dans ce document, nous présenterons le rapport qualitatif.

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

I Sommaire

Introduction	5
1. L'intensité du rythme de vie des entraîneurs à l'épreuve de la carrière	8
Une diversité de tâches à effectuer	8
Un rythme de travail effréné	8
- Un investissement total... ..	8
- ... dont il est très difficile de décrocher	9
- Quelle possibilité de maintenir un tel rythme sur le long terme?	9
Une nécessaire réflexion sur le statut d'entraîneur et la reconversion.....	10
Recommandations concernant le rythme de vie et la reconversion	11
2. Une autorité remise en cause « par le bas » et « par le haut »	12
Une autorité à l'épreuve des mentalités des jeunes générations.....	12
- L'émergence du « sportif roi »... ..	12
- Des athlètes connectés qui s'informent	13
Une autorité remise en cause par l'institution sportive	14
- Un pouvoir fédéral de plus en plus exigeant.....	14
- De la difficulté de s'en tenir à ses convictions.....	14
Recommandations pour des relations plus satisfaisantes avec les sportifs et avec l'institution sportive.....	15
3. Le sentiment d'un manque important de reconnaissance du travail	16
Un métier passion	16
Un manque de reconnaissance dénoncé par de nombreux entraîneurs	16
Une situation instable qui nuit à la prise d'initiative, à la prise de risque et à la capacité d'innovation	17
L'internationalisation du marché du travail.....	17
Recommandations pour une reconnaissance plus satisfaisante	18
4. La difficulté de se former et d'innover	19
La formation initiale.....	19
- Des formations initiales très hétérogènes et peu dirigées vers la haute performance.....	19
- Une formation initiale qui permet d'avoir les bases.....	19
Formation continue et montée en compétences pendant l'exercice du métier	20
- Échanges et formation par les pairs.....	20
- La formation continue	20
- L'autoformation	20
- Le contact avec des experts	21
Les freins à la formation continue et à l'innovation	21
Un processus de remise en cause complexe quand on touche à la haute performance.....	21
Recommandations concernant la formation et l'innovation des entraîneurs	22
Conclusion	23
Recommandations générales.....	23
Références.....	24

I Introduction

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 ; Fleuriel 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), telles 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. Rosa (2012) défend l'idée selon laquelle la société est entrée dans une période post-moderne qui place les individus dans une « course au temps ». On ne laisse plus le temps s'écouler, on veut agir sur lui, en tentant de l'accélérer : on casse le rythme naturel du temps par anticipation des temps du futur dans le présent. Rosa parle de « temporalisation du temps » : le temps lui-même, et la gestion de la quantité de temps disponible, deviennent des questions qui ont un coût temporel. Dans une logique de rationalisation du travail, le temps s'accélère à la fois par des processus de raccourcissement, de juxtaposition et de superposition des temporalités. L'appréhension des rythmes de vie, déjà mobilisée dans une enquête menée auprès des athlètes (Burlot et col., 2016) est également 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).

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

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.

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 » (Bretesché, 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.

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).

La double focale qui a été adoptée ici, sur le temps long, celui de la carrière, et sur le temps présent, celui du travail quotidien, est mobilisée pour aborder quatre grandes problématiques qui ont été progressivement identifiées dans le processus d'enquête comme étant particulièrement structurantes, dans la mesure où elles cristallisent les tensions auxquelles sont soumis les entraîneurs. 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.

Méthodologie

Pour répondre à ce questionnement, l'étude a été organisée en deux phases :

- une première phase d'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 ;
- une seconde phase, 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.

Le rapport présenté dans ce document est un rapport qualitatif qui concerne uniquement les données recueillies lors des entretiens pendant la première phase de l'enquête.

L'enquête s'appuie sur un matériau qualitatif constitué de quarante entretiens de type semi-directif, menés pour la plupart avec des entraîneurs de haut-niveau², d'une durée allant de quarante-cinq minutes à trois heures.

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 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.

2. 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.

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 ».

Un rythme de travail effréné

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).*

...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.

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 » (Romuald).

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 ».

I 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 »

I 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.

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 clous : 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 réalisez, 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)

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.

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.

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.

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

I 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.

I 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.

I 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 apparaissent 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.

I 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 « *traîtres 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.

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).

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 DEJEP 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.

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.

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).

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).

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)

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 ».

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.

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.

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

jusqu'à 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.

I 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.

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. (2016). *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), 173-199.
- 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 EPS.

- 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.





