

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

## ENQUÊTE SOCIOLOGIQUE



## RAPPORT STATISTIQUE 2019

Responsables scientifiques du projet : Burlot Fabrice <sup>(1)</sup>, Delalandre Matthieu <sup>(2)</sup>

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

Collaborateur sportif du projet : Menon Patrice <sup>(4)</sup>

Financement : MS

- (1) INSEP - DÉPARTEMENT DE LA RECHERCHE, LABORATOIRE SPORT EXPERTISE PERFORMANCE, ÉQUIPE D'ACCUEIL 7370.  
(2) UNIVERSITÉ PARIS-EST MARNE-LA-VALLÉE, LABORATOIRE ANALYSE COMPAREE DES POUVOIRS, ÉQUIPE D'ACCUEIL 3350.  
(3) UNIVERSITÉ PARIS NANTERRE, INSTITUT DES SCIENCES SOCIALES DU POLITIQUE, UNITE MIXTE DE RECHERCHE 7220.  
(4) MOP (MISSION D'OPTIMISATION DE LA PERFORMANCE)



  
**INSEP**



## **I Préambule**

Une équipe de recherche composée de sociologues issus de l'Unité Recherche de l'INSEP (laboratoire « Sport, Expertise, Performance » - Équipe d'accueil 7370), de l'université Paris-Est Marne-la-Vallée (Laboratoire Analyse Comparée des Pouvoirs - Équipe d'accueil 3350) et de l'université Paris 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 statistique.



# I Sommaire

<b>Introduction</b> .....	<b>9</b>
<b>Le choix de la population</b> .....	<b>10</b>
Une population majoritairement masculine .....	11
Des entraîneurs plutôt trentenaires et quarantenaires .....	11
<b>1. Carrière sportive et entrée dans le métier d'entraîneur</b> .....	<b>12</b>
Une carrière sportive de haut niveau en amont de la carrière d'entraîneur .....	12
- Avoir été un sportif de niveau international : une disposition importante pour devenir entraîneur de haut niveau.....	12
- Un arrêt de la compétition avant 30 ans .....	12
Un arrêt de carrière sportive relativement éloigné .....	13
Un chevauchement des carrières d'athlète et d'entraîneur .....	13
Des entraîneurs expérimentés .....	14
D'athlète à entraîneur : un changement de statut sans transition .....	14
Devenir entraîneur : entre vocation et cheminement naturel .....	15
<b>2. Éléments sur la carrière des entraîneurs présents à Rio dans notre échantillon</b> .....	<b>16</b>
Avant de prendre les fonctions occupées à Rio, la grande majorité des entraîneurs était déjà entraîneur .....	16
Les entraîneurs présents à Rio : des entraîneurs expérimentés .....	17
L'État demeure le principal employeur des entraîneurs présents à Rio.....	19
Plus de la moitié des entraîneurs présents à Rio étaient professeurs de sport.....	19
Presque 40% des entraîneurs présents à Rio ont changé de poste après les Jeux de Rio .....	20
<b>3. Éléments sur la carrière des entraîneurs engagés dans la perspective de Tokyo mais non présents à Rio</b> .....	<b>21</b>
Les fonctions occupées par les entraîneurs engagés dans la perspective Tokyo mais non présents à Rio .....	21
L'entrée de nouveaux entraîneurs dans la perspective Tokyo .....	21
Des entraîneurs pas exclusivement engagés dans une dynamique d'entraînement .....	22
Les fédérations et le ministère des Sports sont les principaux employeurs des entraîneurs .....	24
Le statut de professeur de sport : un statut privilégié .....	24
<b>4. Éléments sur la carrière des entraîneurs olympiques d'hiver</b> .....	<b>25</b>
Les fonctions occupées par les entraîneurs des Jeux d'hiver .....	25
Des entraîneurs majoritairement entrés après les Jeux de Sotchi de 2014 .....	25
Avant de prendre les fonctions occupées actuellement, la grande majorité des entraîneurs était déjà entraîneur .....	26
Les fédérations et le ministère des Sports sont les principaux employeurs des entraîneurs .....	27
Des statuts plutôt précaires pour la majorité des entraîneurs des Jeux d'hiver .....	27

<b>5- Les perspectives d'avenir des entraîneurs .....</b>	<b>28</b>
Les perspectives professionnelles des entraîneurs.....	28
Un terrain propice pour exercer le métier d'entraîneur à l'étranger.....	29
<b>6- Formation et montée en compétences des entraîneurs .....</b>	<b>31</b>
Les formations initiales .....	31
- Une grande variété de formations .....	31
- Des entraîneurs engagés majoritairement dans plusieurs cursus de formations. ....	32
- Des entraîneurs plus diplômés que la population française âgée du même âge.....	32
- Les formations les plus appréciées par les entraîneurs. Pas de fortes différences entre les trois principaux cursus : professorat de sport, BE/DE et STAPS .....	33
Formation continue et montée en compétences .....	34
- Une participation faible à d'autres types de formations.....	34
- Peu de formations institutionnalisées ou organisées mais une montée en compétences permanente basée principalement sur l'échange .....	35
- Préparation mentale et management : des besoins forts en formation.....	36
- Une formation jugée peu adaptée par la moitié des entraîneurs.....	37
- Être entraîneur et continuer à se former : une situation difficile mais pas impossible.....	38
<b>7- L'exercice du métier d'entraîneur.....</b>	<b>39</b>
L'entraînement, l'encadrement des stages et compétitions et le management de l'équipe : les tâches prioritaires des entraîneurs .....	39
Les différentes missions de l'entraîneur.....	40
- La préparation physique : une activité quasiment généralisée et fortement déléguée par les entraîneurs.....	40
- La préparation mentale : une dimension importante de l'entraînement .....	40
- Un usage répandu des techniques d'optimisation de la récupération .....	41
- Le recueil de données informatisées. Une pratique répandue mais soumise à des freins importants.....	42
- Des entraîneurs qui innovent.....	43
- Le recours à des spécialistes (préparateurs) du matériel : une ressource fortement mobilisée. ....	43
- Le management de l'équipe : une charge et une dimension importante du travail de l'entraîneur ..	44
- Les améliorations à apporter au dispositif d'encadrement de la performance.....	45
Les transformations récentes du métier d'entraîneur .....	46

<b>8- Satisfactions, insatisfactions et difficultés dans l'exercice du métier d'entraîneur.....</b>	<b>48</b>
La difficulté d'articuler la vie familiale et la vie professionnelle.....	48
- Une charge de travail chronophage .....	48
- Une vie familiale nécessairement à prendre en considération .....	49
- En conséquence : une vie familiale fortement impactée par la vie professionnelle.....	50
Des salaires peu élevés au regard de l'intensité du travail, de l'expertise demandée et du niveau d'étude.....	50
Les facteurs d'insatisfaction et d'abandon du métier .....	52
- Les raisons familiales comme motif principal d'abandon du métier .....	52
- La reconnaissance : une source d'insatisfaction importante.....	52
- Les facteurs d'insatisfaction : charge de travail et reconnaissance comme moteurs de l'insatisfaction au travail .....	53
Facteurs de satisfaction au métier et vision optimiste de l'avenir .....	53
- Les relations avec les sportifs : une source de satisfaction importante .....	53
- L'accompagnement du sportif comme moteur de la satisfaction au travail .....	54
- Une majorité d'entraîneurs optimiste sur l'avenir du métier .....	54
<b>Conclusion .....</b>	<b>56</b>
<b>Annexe .....</b>	<b>59</b>





# I Introduction

**L'objectif de cette enquête est à la fois descriptif et compréhensif. Plus précisément, il s'agit de décrire et de mieux comprendre le travail de l'entraîneur, les évolutions de son métier, les difficultés auxquelles il est confronté, les motivations qui l'animent et de cerner les conditions dans lesquelles il est susceptible de s'engager dans de nouvelles pratiques (ces problématiques sont développées dans l'introduction du rapport qualitatif).**

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

Phase 1 : Une enquête qualitative, par entretien, a été réalisée avec l'objectif de mieux expliquer et comprendre la carrière, le métier tout en faisant émerger les bonnes pratiques et les difficultés rencontrés par les entraîneurs dans l'exercice de leur travail. Cette enquête nous a permis de lancer une enquête par questionnaire.

Phase 2 : Une enquête quantitative, par questionnaire, a été mise en œuvre sur la base des premiers entretiens avec deux objectifs. Il s'agissait a) d'une part de mesurer l'impact des problématiques repérées à travers les entretiens et b) d'autre part mieux de décrire le métier et de mesurer l'impact des phénomènes repérés dans les entretiens.

Le rapport présenté ici est un rapport statistique qui concerne uniquement les données quantitatives de cette étude, recueillies à l'aide d'un questionnaire pendant la seconde phase de l'enquête. Concernant l'enquête quantitative, il s'agissait de toucher les entraîneurs engagés dans la préparation des équipes de France, dans le cadre de la préparation des Jeux de Rio et de PyeongChang, mais aussi dans la perspective des Jeux de Tokyo, Pékin et Paris.

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

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

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

Les résultats, présentés dans le cadre de ce rapport, portent sur un échantillon de 189 entraîneurs olympiques, répartis dans 28 sports. Dans ce rapport, les premiers résultats bruts sont consignés. Ils permettent une première analyse qui pourra par la suite être approfondie en fonction de problématiques ciblées.

# I Le choix de la population

La population globale visée par l'enquête (population mère) concerne 382 entraîneurs répartis dans 30 sports différents faisant partie des Jeux Olympiques et paralympiques d'été et d'hiver. Dans ce rapport ne sont pris en compte que les entraîneurs engagés dans un projet olympique. Cette population représente 305 entraîneurs. Nous ne traitons pas du cas des entraîneurs paralympiques. En raison de la spécificité professionnelle des entraîneurs paralympiques, ils feront l'objet d'un rapport comparatif séparé. Sur les 77 entraîneurs paralympiques interrogés,

46 ont répondu. La population mère de ce rapport statistique sur les entraîneurs olympiques concerne donc 305 entraîneurs répartis dans 28 sports. Elle est présentée dans le tableau n°1. Sur les 305 entraîneurs ciblés, 189 ont répondu au questionnaire, soit 62% de la population mère. Pour comparaison, le taux de retour de l'enquête réalisée en 2002 sur les entraîneurs de haut niveau était de 40% (Lemieux, Mignon, 2006)<sup>1</sup>. Les taux de retour des questionnaires complétés sont compris entre 20% et 100% par sport.

**Tableau 1 - Taux de réponses par fédération au questionnaire.**

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

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

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

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

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

(+) : effectif observé supérieur à l'effectif théorique

(-) : effectif observé inférieur à l'effectif théorique

NS : test du  $\chi^2$  par case non significatif au seuil  $\alpha = 0,100$

\* : test du  $\chi^2$  par case significatif au seuil  $\alpha = 0,100$

\*\* : test du  $\chi^2$  par case significatif au seuil  $\alpha = 0,050$

\*\*\* : test du  $\chi^2$  par case significatif au seuil  $\alpha = 0,010$

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

## I Une population majoritairement masculine

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

**Tableau 2 : [Les entraîneurs olympiques] Vous êtes :**

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

## I Des entraîneurs plutôt trentenaires et quarantenaires

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

**Tableau 3 : Âge des entraîneurs en 2017 :**

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

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

## Une carrière sportive de haut niveau en amont de la carrière d'entraîneur

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

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

**Tableau 1.1 : Avez-vous pratiqué ce sport ?**

Oui	100%
Non	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

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

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

## Un arrêt de la compétition avant 30 ans

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

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

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

## Un arrêt de carrière sportive relativement éloigné

En moyenne, les entraîneurs interrogés déclarent avoir arrêté la compétition sportive il y a environ 15 ans. Comme la moyenne

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

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

1975 à 1980	1,6%
1981 à 1985	1,6%
1986 à 1990	7,0%
1991 à 1995	11,4%
1996 à 2000	22,7%
2001 à 2005	20,5%
2006 à 2010	21,1%
2011 à 2015	9,7%
2016 à 2018	4,3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

<b>N</b>	185
<b>Moyenne</b>	2001,7
<b>Médiane</b>	2002
<b>Minimum</b>	1977
<b>Maximum</b>	2018

## Un chevauchement des carrières d'athlète et d'entraîneur

Un peu plus de 80% des entraîneurs ont commencé à entraîner avant l'âge de 30 ans et l'âge moyen d'entrée dans l'activité est de 26 ans. À titre de comparaison, les jeunes français décrochent leur premier emploi à 22 ans en moyenne pour les titulaires

d'un diplôme de niveau bac +2, mais cet emploi est souvent une première expérience transitoire. Le véritable premier emploi stable est obtenu à 28 ans en moyenne. Il faut donc relativiser l'âge d'entrée dans la fonction d'entraîneur et considérer peut-être l'expérience sportive à haut niveau comme le début de la professionnalisation au métier<sup>2</sup>.

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

10 à 15 ans	1,1%
16 à 20 ans	21,9%
21 à 25 ans	29,4%
26 à 30 ans	28,3%
31 à 35 ans	12,8%
36 à 40 ans	3,7%
41 à 45 ans	1,6%
46 à 50 ans	0,5%
51 à 55 ans	0,5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

<b>N</b>	187
<b>Moyenne</b>	26,5 ans
<b>Médiane</b>	26 ans
<b>Minimum</b>	14 ans
<b>Maximum</b>	54 ans

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

## Des entraîneurs expérimentés

Malgré une entrée en activité quelque peu retardée, on constate que les entraîneurs actuellement en poste ont une longue expérience. 45% ont commencé à entraîner à partir des années 2000 (parmi ceux-ci, 10% ont moins de six années

d'expérience), et la moitié ont commencé en 1999 ou avant. La moitié des entraîneurs a donc plus de 18 ans d'expérience dans le métier.

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

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

## D'athlète à entraîneur : un changement de statut sans transition

La grande majorité des entraîneurs (70,7%) a commencé

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

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

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

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

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

## I Devenir entraîneur : entre vocation et cheminement naturel

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

Ensuite ressort également l'idée d'un cheminement et d'une insertion professionnelle naturelle : « cela s'est fait de fil en

aiguille » (11,2%), « c'était la suite logique de ma carrière sportive » (18,1%). Seuls 14,4% présentent cette entrée dans le métier comme une opportunité. Par contre, aucun ne présente cet engagement comme un choix par défaut et aucun n'a été animé par d'autres motivations que celles proposées dans le questionnaire.

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

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

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

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

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

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

### Avant de prendre les fonctions occupées à Rio, la grande majorité des entraîneurs était déjà entraîneur

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

**Tableau 2.2 : [Les entraîneurs ayant été à Rio] Avant d'occuper le niveau de responsabilité que vous aviez pendant les Jeux de Rio, avez-vous eu d'autres responsabilités sportives (entraîneur, préparateur ou autres) ?**

Oui	89%
Non	11%
Total	100%

**Tableau 2.3 : Si oui, lesquelles ?**

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



## Les entraîneurs présents à Rio : des entraîneurs expérimentés

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

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

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

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

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

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

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

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

leur poste, un quart après les Jeux Olympiques de Pékin (2008) et 12,1% après les Jeux d'Athènes (2004).

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

**Tableau 2.6 : [Les entraîneurs ayant été à Rio]  
En quelle année avez-vous commencé au niveau de responsabilité où vous étiez pour les Jeux de Rio ?**

Avant 1996	2,2%
1996 à 1999	4,4%
2000 à 2003	4,4%
2004 à 2007	12,1%
2008 à 2011	24,2%
2012 à 2015	47,3%
En 2016	5,5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

<b>N</b>	91
<b>Moyenne</b>	2009,7
<b>Médiane</b>	2012
<b>Minimum</b>	1990
<b>Maximum</b>	2016

**Tableau 2.7 : [Les entraîneurs ayant été à Rio]  
Combien d'années d'expérience aviez-vous au niveau de responsabilité que vous aviez pour les Jeux de Rio ?**

0 à 4 ans	52,7%
5 à 8 ans	24,2%
9 à 12 ans	12,1%
13 à 16 ans	4,4%
17 à 20 ans	4,4%
Plus de 20 ans	2,2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

<b>N</b>	91
<b>Moyenne</b>	6,3 années
<b>Médiane</b>	4 années
<b>Minimum</b>	0 année
<b>Maximum</b>	26 années

**Tableau 2.8 : [Les entraîneurs ayant été à Rio]  
À quel âge avez-vous commencé au niveau de responsabilité où vous étiez pour les Jeux de Rio ?**

20 à 25 ans	1,1%
26 à 30 ans	11,0%
31 à 35 ans	24,2%
36 à 40 ans	25,3%
41 à 45 ans	14,3%
46 à 50 ans	15,4%
51 à 55 ans	4,4%
56 à 60 ans	4,4%
61 à 65 ans	0,0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

<b>N</b>	91
<b>Moyenne</b>	39,3 ans
<b>Médiane</b>	38 ans
<b>Minimum</b>	24 ans
<b>Maximum</b>	58 ans

## I L'État demeure le principal employeur des entraîneurs présents à Rio

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

**Tableau 2.9 : [Les entraîneurs ayant été à Rio]  
À Rio (et/ou pendant la préparation des Jeux de Rio), quel était votre employeur principal ?**

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

## I Plus de la moitié des entraîneurs présents à Rio étaient professeurs de sport

**Tableau 2.10 : [Les entraîneurs ayant été à Rio]  
À Rio (et/ou pendant la préparation des Jeux de Rio), quel type de contrat aviez-vous ?**

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

**Tableau 2.11 : [Les entraîneurs ayant été à Rio]  
Avez-vous personnellement encadré des athlètes ou une équipe pendant les Jeux de Rio ?**

Oui	89%
Non	11%
Total	100%

**Presque 40% des entraîneurs présents à Rio ont changé de poste après les Jeux de Rio**

Quatre changements de situations professionnelles se dégagent :

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

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

Oui	61,5%
Non	38,5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

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

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

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

#### Les fonctions occupées par les entraîneurs engagés dans la perspective Tokyo mais non présents à Rio

La grande majorité (69,6%) des entraîneurs qui n'étaient

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

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

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

#### L'entrée de nouveaux entraîneurs dans la perspective Tokyo

Deux profils émergent de l'analyse de leur parcours.

**Les nouveaux expérimentés** : même s'ils n'étaient pas présents à Rio, une part non négligeable d'entre eux occupait déjà les mêmes fonctions avant les Jeux de Rio. 38% étaient déjà en poste avant 2016, avec 15% recrutés entre 2012 et 2015

et 23% avant 2012. Ils sont donc déjà dotés d'une expérience d'entraînement au plus haut niveau d'au moins une olympiade. **Les novices** : parallèlement, on constate une arrivée forte de nouveaux entrants puisque 62% des entraîneurs ont pris leur fonction en 2016. Cette situation, sans juger de son efficacité, est celle d'un système caractérisé par un renouvellement interne des ressources humaines plutôt important.

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

1984 à 1987	2,5%
1988 à 1991	0,0%
1992 à 1995	1,3%
1996 à 1999	0,0%
2000 à 2003	2,5%
2004 à 2007	6,3%
2008 à 2011	10,1%
2012 à 2015	15,2%
2016 et +	62,0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

<b>N</b>	79
<b>Moyenne</b>	2013,3
<b>Médiane</b>	2016
<b>Minimum</b>	1987
<b>Maximum</b>	2018

## Des entraîneurs pas exclusivement engagés dans une dynamique d'entraînement

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

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

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

- 47,5% avaient des responsabilités administratives,
- 42,4% étaient déjà entraîneurs.

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

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

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

**Tableau 3.3 : [Entraîneurs olympiques d'été n'ayant pas été à Rio]  
Avez-vous eu d'autres responsabilités sportives (entraîneur ou autres)  
avant d'avoir le niveau de responsabilité que vous occupez actuellement ?**

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

**Tableau 3.4 : [Entraîneurs olympiques d'été n'ayant pas été à Rio]  
Combien d'année(s) y a-t-il eue(s) entre la fin de votre carrière sportive et le début de votre carrière d'entraîneur ?**

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

**Tableau 3.5 : [Entraîneurs olympiques d'été n'ayant pas été à Rio]  
Si vous avez eu d'autres responsabilités sportives (entraîneur ou autres)  
avant d'avoir le niveau de responsabilité que vous occupez actuellement, quelles sont-elles ?**

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

## Les fédérations et le ministère des Sports sont les principaux employeurs des entraîneurs

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

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

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

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

## Le statut de professeur de sport : un statut privilégié

La moitié des entraîneurs sont fonctionnaires (professeurs de sport ou fonctionnaires détachés). Le statut de professeur de sport

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

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

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



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

### Les fonctions occupées par les entraîneurs des Jeux d'hiver

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

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

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

### Des entraîneurs majoritairement entrés après les Jeux de Sochi de 2014

Deux profils émergent de l'analyse de leur parcours.  
**Les nouveaux expérimentés** : la majorité des entraîneurs (73,7%) a été recrutée après l'olympiade de 2014.

Parmi elle, 31,6% disent avoir été recrutés en 2018. Représentent-ils la génération des entraîneurs nouvellement engagés pour 2022 ? Comme pour les Jeux d'été, la compétition olympique semble un marqueur pour le renouvellement de l'encadrement.  
**Les anciens** : ensuite les autres entraîneurs ont quasiment tous été recrutés entre 2006 et 2014.

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

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

**Avant de prendre les fonctions occupées actuellement, la grande majorité des entraîneurs était déjà entraîneur**

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

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

**Tableau 4.3 : [Entraîneurs olympiques d'hiver]  
Avez-vous eu d'autres responsabilités sportives (entraîneur ou autres) avant d'avoir le niveau de responsabilité que vous occupez actuellement ?**

Oui	89,5%
Non	10,5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Tableau 4.4 : [Entraîneurs olympiques d'hiver]  
Si oui, lesquelles ?**

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

## Les fédérations et le ministère des Sports sont les principaux employeurs des entraîneurs

Si les fédérations et l'État restent les deux principaux pourvoyeurs d'emplois, on constate une différence significative entre les entraîneurs qui étaient présents à Rio et ceux des Jeux d'hiver. Si pour les premiers, l'État était davantage l'employeur principal,

pour les entraîneurs d'hiver, ce sont les fédérations. 63,2% des entraîneurs présents à Rio étaient employés par l'État contre seulement 21,1% pour entraîneurs d'hiver. Inversement, les fédérations sont davantage pourvoyeuses d'emplois pour cette nouvelle génération d'entraîneurs (63,2% contre seulement 21% pour ceux de Rio). Il faut noter que l'on constate une part non négligeable d'entraîneurs prestataires (15,8%).

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

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

## Des statuts plutôt précaires pour la majorité des entraîneurs des Jeux d'hiver

À peine 40% des entraîneurs d'hiver occupent des statuts sécurisés (professeur de sport ou CDI). Si les trois quarts des entraîneurs

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

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

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

# 5 | Les perspectives d'avenir des entraîneurs

## Les perspectives professionnelles des entraîneurs

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

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

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

Pourtant, une part importante des entraîneurs n'envisage pas d'autres perspectives professionnelles que celle d'entraîneur. Si un peu plus de 60% des entraîneurs envisagent un autre

métier, il faut cependant constater que 40% envisagent de rester entraîneur.

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

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

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

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

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

Ensuite, une autre partie des personnes questionnées souhaite accéder à des responsabilités fédérales (19,8%) ou de formation (13,8%) qui ne sont pas forcément liées au haut niveau. On constate également qu'une part importante (19,9%) des entraîneurs qui envisagent de changer de métier n'a pas une idée précise de ce qu'elle compte faire après leur sortie du sport de haute performance. Seulement 6,9% souhaitent sortir du monde sportif.

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

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

## **I Un terrain propice pour exercer le métier d'entraîneur à l'étranger**

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

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

Oui	68,3%
Non	31,7%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

### **Une majorité d'entraîneurs prêts à exercer à l'étranger**

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

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

Oui	53%
Indécis	29%
Non	19%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

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

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

Actuellement	4,8%
Par le passé	14,4%
Non	80,9%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Entraîner à l'étranger : une démarche largement opportuniste**

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

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

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

# 6 | Formation et montée en compétences des entraîneurs

## Les formations initiales

### Une grande variété de formations

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

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

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

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

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

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

**Tableau 6.1 : Diplômes et cursus des entraîneurs**

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

### Des entraîneurs engagés majoritairement dans plusieurs cursus de formations

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

■ Les multi-diplômés représentent un peu plus d'un quart des entraîneurs (27%). Ils sont titulaires du professorat de sport, ont fait un cursus STAPS et ont un BE/DE dans leur discipline.

■ Les titulaires de deux diplômes différents représentent un tiers des entraîneurs avec deux variantes privilégiées (BE/DE + professorat et BE/DE + STAPS). Il est à noter que la variante professorat + STAPS est moins fréquente.

■ Concernant les entraîneurs ayant déclaré une seule formation. Ils sont en quasi-totalité titulaires d'un diplôme dans le cursus BE/DE. Ce cas de figure est particulièrement important puisqu'il concerne 37% des entraîneurs, soit plus d'un entraîneur sur trois.

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

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

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

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

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



**Tableau 6.3 : Plus haut niveau de diplôme obtenu**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## I Formation continue et montée en compétences

### Une participation faible à d'autres types de formations

Les entraîneurs disent participer rarement à d'autres types de situations ou événements formateurs : colloques et séminaires fédéraux, entretiens de l'INSEP, colloques universitaires ou autres

formations. 19% n'en réalisent jamais et parmi ceux qui déclarent en réaliser, presque la moitié le font rarement (moins d'une par an). Finalement seulement 18% des 81,3% des entraîneurs déclarant se former (donc à peine 15% de l'ensemble des entraîneurs disent s'engager dans plusieurs formations par an).

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

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

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

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

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

Si la plupart des entraîneurs déclarent participer peu à des formations institutionnalisées, tous disent avoir des pratiques qui leur permettent de continuer de monter en compétences durant leur carrière. Cette situation était fortement ressortie dans les entretiens et se confirme avec la partie statistique de l'étude. La majorité des entraîneurs s'enrichissent en permanence : ils échangent,

ils lisent, ils vont sur internet comme l'indique le tableau concernant les moyens qu'ils utilisent pour enrichir leurs compétences (tableau 6.11). Parmi ces différents moyens d'enrichissement, l'échange (en priorité avec d'autres entraîneurs) apparaît comme le moyen privilégié pour s'enrichir. Presque les deux tiers (62%) des entraîneurs déclarent privilégier l'échange avec les autres entraîneurs pour monter en compétences, 31% l'échange avec spécialistes et 28% l'échange avec les scientifiques. Internet apparaît comme une voie de montée en compétence fortement privilégiée (pour 21% des entraîneurs).

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

Oui	100%
Non	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

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

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

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

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

## Préparation mentale et management : des besoins forts en formation

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

également comme une forte demande. Enfin de nombreux éléments apparaissent dans des proportions beaucoup plus faibles (informatique, physiologie de l'effort et communication). Il est à noter qu'un peu plus de 80% des entraîneurs envisagent de se former dans ces domaines (tableau 6.15). Étant donnée la proportion d'entraîneurs déclarant se former, il serait intéressant de mesurer le nombre d'entraîneurs qui *a posteriori* se formeront dans les domaines qu'ils avaient envisagés, et de connaître les raisons pour lesquelles les autres entraîneurs ne se sont pas formés.

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

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

Oui	87,1%
Non	12,9%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

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

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

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

Oui	82,8%
Non	17,2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

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

Pas le temps	83,3%
Pas les moyens	8,3%
Autres raisons	8,3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

## Une formation jugée peu adaptée par la moitié des entraîneurs

Concernant la perception que les entraîneurs ont des formations qui leur sont proposées, on constate que peu d'entre eux ont des avis très tranchés : seulement 3% estiment la formation

des entraîneurs très adaptée et 8% pas du tout adaptée. Malgré cette absence de points de vue extrêmes, il faut toutefois constater que la moitié des entraîneurs considèrent leur formation comme étant peu adaptée à l'exercice de leur métier.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 7 | L'exercice du métier d'entraîneur

### L'entraînement, l'encadrement des stages et compétitions et le management de l'équipe : les tâches prioritaires des entraîneurs

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

Les tâches prioritaires :

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

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

Les tâches secondaires :

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

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

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

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

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

## I Les différentes missions de l'entraîneur

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

Comme le décrivaient les précédentes enquêtes sur les sportifs de haut niveau (Burlot et col., 2016, Besombes et col., 2018)<sup>5</sup> la préparation physique des sportifs est une activité quasiment généralisée dans la préparation des sportifs et très fortement déléguée à des spécialistes. Seulement un quart des entraîneurs

déclare encore prendre totalement en charge cette composante de la préparation de leurs sportifs. La plupart fait appel à des spécialistes (75%). Ce qui ne veut pas dire pour autant qu'ils délèguent complètement cette partie de l'entraînement. D'une part 50% des entraîneurs interrogés disent encore intervenir partiellement dans la préparation physique de leurs sportifs, et d'autre part la délégation implique de la coordination pour conserver la cohérence du travail collectif de préparation. C'est la raison pour laquelle la gestion apparaît comme une tâche qui devient prioritaire.

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

<b>Totalement</b>	25%
<b>Partiellement</b>	50%
<b>Non</b>	26%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

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

<b>Oui</b>	86,9%
<b>Non</b>	13,1%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

### La préparation mentale : une dimension importante de l'entraînement

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

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

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

<b>Oui</b>	86,1%
<b>Non</b>	13,9%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

<sup>5</sup> Fabrice Burlot, Fanny Le Mancq, Brice Lefèvre, Patrick Mignon, Anne-Claire Macquet, Rémi Richard, Charles-Eric Adam, Mathilde Julla-Marcy, Les rythmes de vie des sportifs de haut niveau. Le défi de la performance face à la contrainte de temps, Rapport de recherche 14-i-17 du laboratoire de sociologie du sport de l'INSEP, 2016 ; Nicolas Besombes, Hélène Joncheray, Fabrice Burlot, Sébastien Dalgalarondo, Mathilde Desenfant, Enquête sociologique sur les conditions de préparation des sportifs sélectionnés pour les Jeux Olympiques de Rio (2016), Rapport de recherche du laboratoire de sociologie du sport de l'INSEP, 2018.  
<sup>6</sup> Fabrice Burlot, Hélène Joncheray, Mathilde Desenfant, Sébastien Dalgalarondo, Nicolas Besombes, Enquête sur les conditions de préparation des sportifs sélectionnés pour les Jeux Olympiques de Rio (2016), Rapport de recherche du laboratoire de sociologie du sport de l'INSEP, 2017.



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

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

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

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

### Un usage répandu des techniques d'optimisation de la récupération

Le recours à des massages et l'utilisation du froid sont très répandus. Pour autant, le mode de questionnement que nous avons adopté ne nous permet pas de connaître la réelle utilisation de ces pratiques, et notamment leur fréquence de mise en œuvre. Alors que 80% des entraîneurs déclarent mettre en place des procédures de récupération par le froid, il est sans doute probable qu'une partie d'entre eux ne préconise ce type de récupération que de façon ponctuelle, lors de stage par exemple. De façon similaire, concernant les massages, presque tous les entraîneurs déclarent avoir recours à cette technique, mais est-ce généralisé pour tous les sportifs ? Est-ce systématisé ou est-ce ponctuel ? Pour autant ces

chiffres sont assez proches de ceux recueillis auprès des sportifs sélectionnés aux Jeux de Rio – 80% déclaraient faire appel à des intervenants dans le domaine de la récupération et 66% en faisaient au moins une fois par semaine (Burlot et col., 2017) – pour qu'on puisse leur donner de l'importance. Certes on ne connaît pas la fréquence d'utilisation et de mise en œuvre de ces pratiques mais on peut dire qu'aujourd'hui la question de la récupération est une question à laquelle sont sensibles une majorité d'entraîneurs, au point que presque les trois quarts d'entre eux disent aussi utiliser d'autres pratiques de récupération, telles que la récupération active ou le stretching (précisons que la question qui était posée était ouverte, les répondants n'ont donc pas pu être influencés par des choix multiples qui leur auraient été soumis).

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

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

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

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

### **Le recueil de données informatisées. Une pratique répandue mais soumise à des freins importants**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Des entraîneurs qui innovent

Presque la moitié des entraîneurs déclare avoir mis en place des innovations spécifiques au cours des dernières années. Parmi ces innovations, presque la moitié porte sur l'efficacité des entraînements et presque 30% sur des éléments pouvant aider

à l'individualisation du travail des sportifs. Ensuite, mais de façon moins importante, la préparation à la compétition et la performance du matériel apparaissent comme des finalités importantes de ces innovations.

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

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

**Tableau 7.13 : Des innovations pour améliorer quoi ?**

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

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

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

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

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

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

Oui	47,8%
Non	52,2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Tableau 7.15 : Si oui lesquelles ?**

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

### **Le management de l'équipe : une charge et une dimension importante du travail de l'entraîneur**

La gestion des spécialistes qui interviennent auprès des sportifs est une dimension importante du travail des entraîneurs. La moitié d'entre eux la prend totalement en charge, l'autre moitié la gère en partie et finalement très peu d'entraîneur déclarent ne pas du tout intervenir dans cette coordination. Cette facette

de leur métier est devenue un élément presque aussi important que l'encadrement sportif des athlètes (entraînement, compétition, planification, stages) et fait partie des tâches prioritaires à accomplir, comme l'ont déclaré les entraîneurs au début de ce chapitre (tableau 7.2).

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

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

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

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

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

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

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

#### L'augmentation des ressources humaines et financières

L'augmentation des moyens humains constitue la principale amélioration que les entraîneurs apporteraient au dispositif d'encadrement de la performance, comme l'écrit cet entraîneur : « Très difficile à dire mais le manque de moyens humains se fait cruellement ressentir... Pour pouvoir se donner du temps, pour être plus efficace => Embauche donc !!! ». 44 entraîneurs (presque un tiers des personnes interrogées) abordent cette thématique. Vient ensuite l'augmentation des ressources financières (20 entraîneurs en parlent).

Ces deux besoins sont très liés et renvoient généralement à trois types de motivations. Premièrement il s'agit bien souvent de s'entourer de nouvelles compétences pour encadrer les sportifs dans le cadre de spécialités bien établies dans les dispositifs de préparation : préparation physique, mentale, accompagnement médical et plus particulièrement kinésithérapie... Finalement peu d'entraîneurs évoquent des spécialités apparues récemment dans le paysage de l'encadrement de la performance à haut niveau, comme l'analyse de données ou l'analyse vidéo. Les besoins prioritaires sont finalement très classiques. Deuxièmement les entraîneurs veulent des ressources pour alléger le travail administratif et l'encadrement logistique, qui semblent pour beaucoup pesants et qui les détournent de leur travail d'encadrement (11 entraîneurs) : « Moins de temps sur des tâches administratives ou d'organisation de compétition/développement pour se centrer encore plus sur le cœur de métier ». Ils parlent alors souvent de délégation car pour beaucoup cela fait partie de leur métier : « Quelqu'un qui gérerait tout l'administratif ». Enfin, plusieurs entraîneurs parlent de la nécessité d'avoir un coach adjoint : « Avoir un adjoint pour me décharger de certaines tâches ».

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

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

#### Rémunération, formation et accompagnement des entraîneurs

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

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

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

## Les transformations récentes du métier d'entraîneur

### Densification des calendriers, multiplication des spécialistes et changement des mentalités des sportifs : les trois changements les plus importants auxquels sont confrontés les entraîneurs

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

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

Parmi ces changements, quatre apparaissent difficiles à gérer

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### La difficulté d'articuler la vie familiale et la vie professionnelle

#### Une charge de travail chronophage

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

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

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

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

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

<b>N</b>	181
<b>Moyenne</b>	129 jours
<b>Médiane</b>	120 jours
<b>Écart type</b>	63 jours
<b>Minimum</b>	0 jour
<b>Maximum</b>	300 jours



## Une vie familiale nécessairement à prendre en considération

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

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

**Tableau 8.2 : Votre situation familiale actuelle :**

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

**Tableau 8.3 : Combien d'enfants avez-vous ?**

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

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

Oui	89,2%
Non	10,8%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

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

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

## En conséquence : une vie familiale fortement impactée par la vie professionnelle

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

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

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

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

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

Sur le plan statistique, les entraîneurs, malgré des difficultés importantes, ne semblent pas être plus touchés que le reste de la population française par le divorce et la séparation. 31% déclarent avoir déjà connu une séparation ou un divorce.

À titre de comparaison, en 2013, une personne sur trois âgée de 26 à 65 ans vivant en couple a déjà vécu une séparation (Source : Ined-Insee, enquête Épic, 2013-2014). Les entraîneurs questionnés sont âgés de 26 et 66 ans et ont en moyenne 44 ans, on peut donc estimer que les deux populations sont assez proches, même si évidemment des précautions sont à prendre.

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

Oui	31%
Non	69%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

### **Des salaires peu élevés au regard de l'intensité du travail, de l'expertise demandée et du niveau d'étude**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

nd : non disponible.

(\*) Y compris chefs d'entreprise salariés.

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

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

<b>Oui</b>	23%
<b>Non</b>	77%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

## Les facteurs d'insatisfaction et d'abandon du métier

### Les raisons familiales comme motif principal d'abandon du métier

Plus de la moitié des entraîneurs ont déjà eu envie d'abandonner leur métier. Les raisons tiennent principalement aux conditions d'exercice du métier décrites précédemment : charge de travail

importante, vie familiale fortement impactée et rémunération jugée insatisfaisante.

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

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

Oui	57%
Non	43%
Total	100%

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

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

### La reconnaissance : une source d'insatisfaction importante

La question de la reconnaissance pose problème pour une

grande partie des entraîneurs. 45% la jugent insatisfaisante contre seulement 32% qui la jugent satisfaisante.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Les relations avec la fédération et les exigences politiques

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

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

## Facteurs de satisfaction au métier et vision optimiste de l'avenir

### Les relations avec les sportifs : une source de satisfaction importante

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

### Des relations avec la hiérarchie plutôt satisfaisantes

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

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

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

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

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

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

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

### La gagne (24)

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

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

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

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

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

### Faire un métier passion (23)

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

## Une majorité d'entraîneurs optimiste sur l'avenir du métier

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

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

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

### Les raisons d'un avenir optimiste

79 entraîneurs se sont exprimés sur les raisons d'être optimistes sur les 119 entraîneurs se disant plutôt optimistes. Deux raisons sont évoquées : la nature du contexte actuel et la passion. Les entraîneurs disent se trouver dans une dynamique de progrès positive, ils perçoivent les Jeux Olympiques de Paris 2024 comme une échéance mobilisatrice et motivante. Certains parlent de *« belles perspectives »*. En tout cas pour une partie assez importante des entraîneurs (32 sur les 79 qui se sont exprimés), l'avenir semble être particulièrement optimiste : *« Les choses évoluent dans le bon sens »*. La deuxième raison exprimée par un quart des entraîneurs tient à l'idée de métier passion : *« C'est un métier de privilégiés, prenant mais passionnant »*. Pour certains, cette passion est tellement importante qu'elle

permet le dépassement des difficultés rencontrées et rend l'avenir positif, «*parce que nous sommes des passionnés et trouverons les ressources pour le faire évoluer... mais c'est coûteux en énergie*» affirme un entraîneur, alors que pour un autre, «*des questions subsistent encore au niveau administratif, sur le statut de professeur de sport, sur l'organisation du sport en France, sur les orientations, la vision... mais l'envie et le désir d'accompagner des athlètes vers la haute performance est toujours présent*». Enfin, et c'est à signaler, quelques entraîneurs se disent optimistes en raison tout simplement de la mise en œuvre de cette enquête : «*Sur le plan purement sportif, le travail mis en place depuis plusieurs années porte ses fruits par la densité et la perspective des résultats à venir des athlètes dont j'ai la charge. Sur un plan plus général, en fonction des différentes enquêtes actuelles, j'ai le sentiment que l'investissement personnel et l'implication des entraîneurs de haut niveau semble être désormais compris et pris en compte au plus haut niveau de l'État*».

### **Les raisons d'un avenir pessimiste**

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

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

■ **le manque de moyens humains et financiers** reste une raison assez forte de pessimisme : «*Le désengagement de l'État dans le financement du sport de haut niveau*», «*l'écart de moyens avec les autres nations devient trop important pour performer*»,

■ **le manque de considération** (reconnaissance, salaires, statut).

# I Conclusion

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

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

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

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

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

## **Le sentiment d'un manque important de reconnaissance**

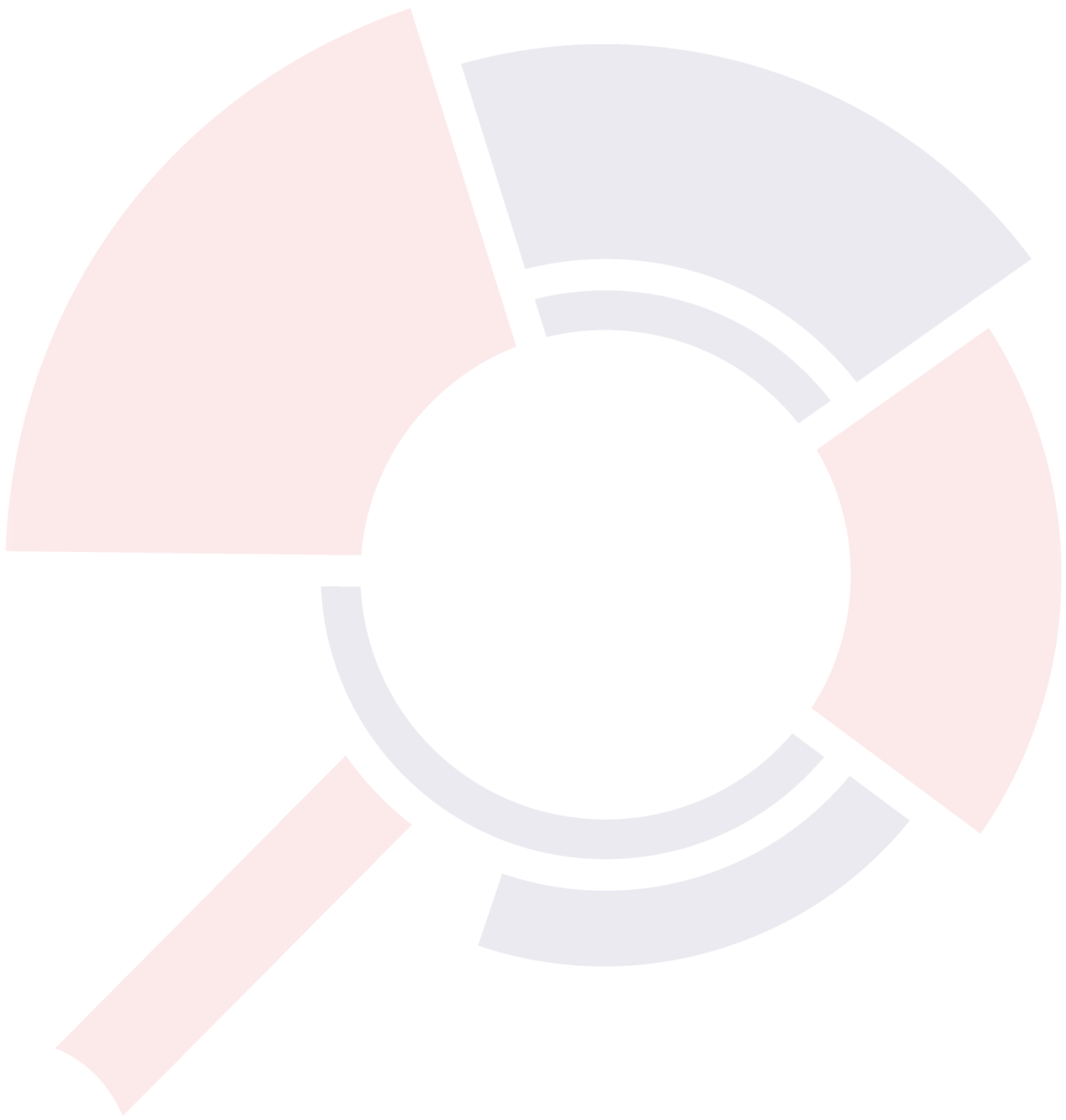
La question de la reconnaissance est le facteur d'insatisfaction le plus important mis en avant par les entraîneurs (avec l'augmentation de la charge de travail). 45% des entraîneurs se disent insatisfaits de leur reconnaissance. Cette manque de reconnaissance est à la fois symbolique mais aussi financier.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

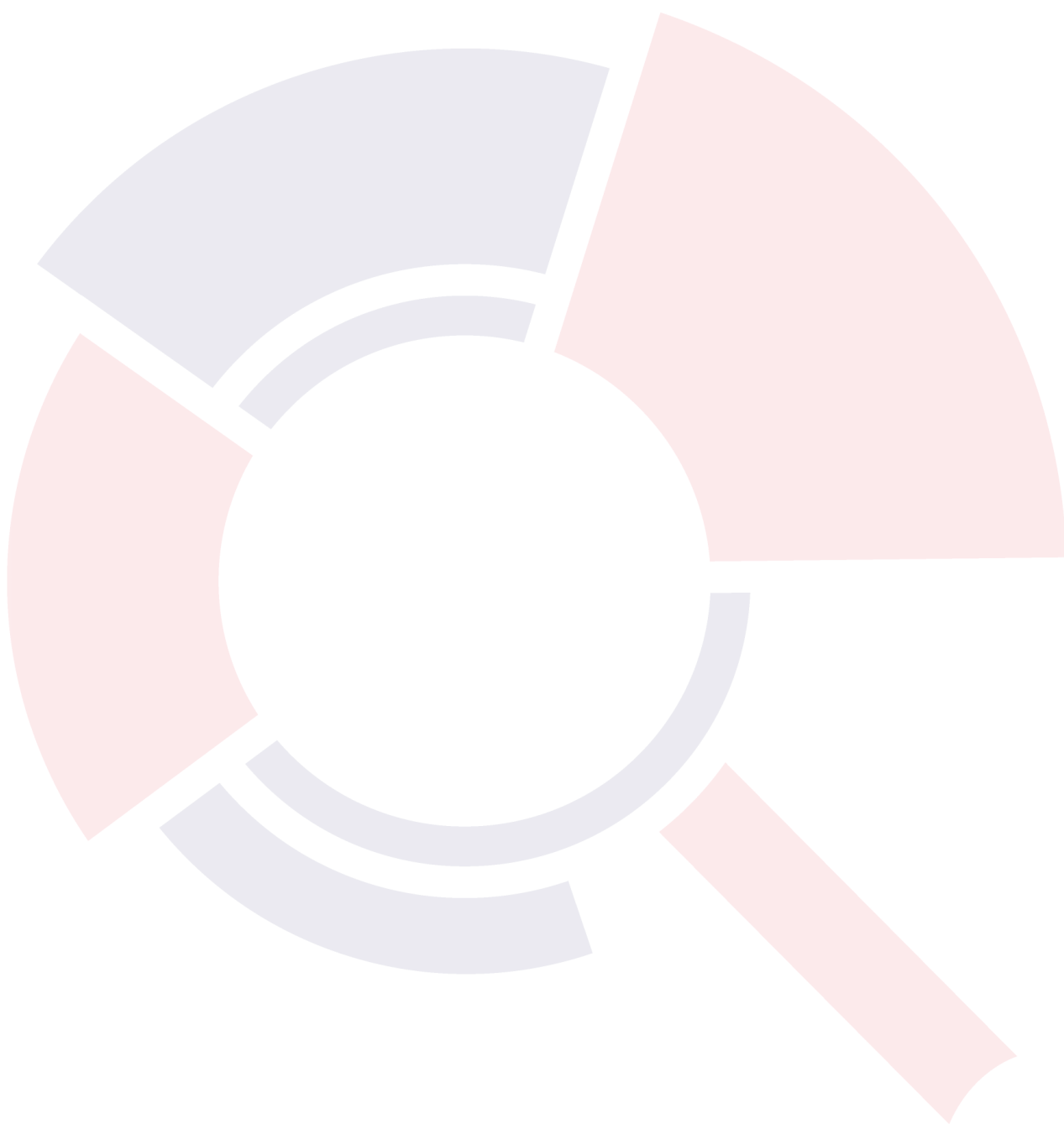
## **La difficulté d'innover et de se former**

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

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







## **|Annexe**

## LE MÉTIER D'ENTRAÎNEUR

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

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

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

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

## **Nous allons d'abord parler de votre métier d'entraîneur**

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

2. Avez-vous pratiqué ce sport ?

1. Oui

2. Non

3. Si oui, à quel niveau ?

International

National

Régional

Autre, précisez :

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

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

6. À quel niveau ?

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

C'est une opportunité qui s'est présentée

Je désirais rester en contact avec le sport que j'avais pratiqué

C'était la suite logique de ma carrière sportive

J'ai toujours voulu être entraîneur

Je n'avais pas d'autres choix après la fin de ma carrière sportive

Cela s'est fait de fil en aiguille

Autre, précisez :

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

1. Oui

2. Non

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

1. Oui

2. Non

Si oui, lesquelles ?

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

1. Oui

2. Non

Si oui, lesquelles ?

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

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

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

Votre fédération de tutelle

Un club

L'État (ministères, collectivités...)

Autre, précisez :

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

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

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

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

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

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

- 1. Oui
- 2. Non

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

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

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

- 1. Oui
- 2. Non

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

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

1. Oui

2. Non

3. Ne sait pas

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

1. Oui

2. Non

Si oui, lesquelles ?

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

1. Oui

2. Non

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

1. Actuellement

2. Par le passé

3. Non

Si oui, pour quelles raisons ?

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

1. Oui

2. Non

3. Indécis



## Nous allons parler maintenant de votre formation

18. Quels diplômes (ou concours) avez-vous obtenus ?

(dites précisément : « professorat de sport », « licence STAPS », « BE 2 »...)

### Diplômes (ou concours) scolaires et universitaires

Intitulé du diplôme	Année d'obtention

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

Intitulé du diplôme	Année d'obtention

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

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

1. Oui

2. Non

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

Plusieurs fois par an

Tous les ans

Tous les deux ans

Plus rarement

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

1. Oui

2. Non

Si oui, lesquels :

Lecture (technique, scientifique) en format papier

Internet

Séminaires de travail

L'échange avec d'autres entraîneurs

L'échange avec des scientifiques

L'échange avec d'autres spécialistes

Autre, précisez :

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

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

1. Oui

2. Non

Si oui lesquels ?

Envisagez-vous de vous former dans ces domaines ?

1. Oui

2. Non

Si non pour quelles raisons ?

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

Très adaptée

Assez adaptée

Peu adaptée

Pas du tout adaptée

Pour quelles raisons ?

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

1. Facile      2. Difficile      3. Impossible

Si difficile ou impossible, pour quelles raisons ?

**Nous allons maintenant nous intéresser à la manière dont vous exercez votre métier**

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

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

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

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

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

1. Totalement                      2. Partiellement                      3. Non

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

1. Oui                                  2. Non

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

1. Oui                                  2. Non

Si non, pourquoi ?

30. Pensez-vous que la préparation mentale soit :

Indispensable  
Importante  
Ça dépend  
Peu importante  
Inutile

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

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

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

1. Oui                                2. Non

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

1. Oui                                2. Non

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

1. Oui                                2. Non                                3. Indécis

Si non pourquoi ?

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

1. Oui                                2. Non

Si oui, lesquels ?

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

1. Oui

2. Non

Si oui, lesquelles ?

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

1. Totalemment

2. En partie

3. Pas du tout

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

Trop importante

Importante

Normale

Peu importante

Très peu importante

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

\_\_\_\_\_ jours

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

**Nous allons maintenant nous intéresser à la manière dont vous voyez votre activité d'entraîneur**

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

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

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

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

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

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

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

1. Oui

2. Non

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

Raisons de santé

Raisons familiales

Pour avoir une meilleure situation économique

Parce que j'étais découragé

Parce que je n'arrivais plus à trouver de poste

Parce que je me sentais mal à l'aise dans le métier

En raison d'un échec sportif

Parce que j'avais été déçu par les athlètes

Pour avoir plus de temps

Autre, précisez :

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

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

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

Très optimiste

Assez optimiste

Plutôt pessimiste

Très pessimiste

Pour quelles raisons ?



**Pour finir, nous aimerions vous poser quelques questions sur votre vie extraprofessionnelle**

46. Vous êtes :

1. Un homme

2. Une femme

47. Votre année de naissance :

48. Votre situation familiale :

Vous êtes marié(e) ou vous vivez en concubinage

Vous vivez seul(e)

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

1. Oui

2. Non

49. Combien d'enfants avez-vous ? \_\_\_\_\_ enfant(s)

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

1. Oui

2. Non

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

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

Trop fortement

Fortement

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

Un peu

Pas du tout

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

Moins du SMIC (1 150 euros)

De 1 150 à 2 000 euros

De 2 000 à 3 000 euros

De 3 000 à 4 000 euros

De 4 000 à 5 000 euros

Plus de 5 000 euros

Ne sait pas

Refus

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

1. Oui

2. Non

## Épilogue

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

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

## Commentaires, remarques...







FRANCE

MAIF

FRANCE

M'BAYE

2

FRANCE  
BM

FRANCE  
NB

FIBA  
WORLD CUP  
2019

FIBA  
WORLD CUP  
China 2019