



**HAL**  
open science

## Enquête sur les conditions de travail des entraîneurs des Jeux olympiques de Tokyo : des carrières au travail quotidien

Fabrice Burlot, Matthieu Delalandre, Hélène Joncheray, Julie Demeslay, Mathilde Julla-Marcy, Antoine Heiligenstein

### ► To cite this version:

Fabrice Burlot, Matthieu Delalandre, Hélène Joncheray, Julie Demeslay, Mathilde Julla-Marcy, et al.. Enquête sur les conditions de travail des entraîneurs des Jeux olympiques de Tokyo : des carrières au travail quotidien : Rapport qualitatif. INSEP. 2023, pp.40. hal-04221036

**HAL Id: hal-04221036**

**<https://insep.hal.science/hal-04221036>**

Submitted on 28 Sep 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# ENQUÊTE SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES ENTRAÎNEURS DES JEUX OLYMPIQUES DE TOKYO : DES CARRIÈRES AU TRAVAIL QUOTIDIEN

## ENQUÊTE SOCIOLOGIQUE



### RAPPORT QUALITATIF (2023)

Responsables scientifiques du projet :  
**BURLLOT 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>(4)</sup>,  
**HEILIGENSTEIN Antoine** <sup>(1)</sup>,

Collaborateurs sportifs du projet :  
**BIGNET Frank** <sup>(5)</sup>, **LE CASTREC François** <sup>(5)</sup>

Financement : **Agence Nationale du Sport**

- (1) INSEP. Pôle Performance, Laboratoire Sport Expertise et Performance (EA 7370)  
(2) Université Gustave Eiffel. Laboratoire Analyse comparée des pouvoirs (EA 3350)  
(3) Université Paris Nanterre. Institut des Sciences sociales du Politique (UMR 7220)  
(4) Nantes Université. Centre nantais de sociologie (UMR 6025)  
(5) Agence Nationale du Sport



**INSEP**

# SOMMAIRE

Introduction.....	3
La persistance des problématiques et difficultés repérées en 2018 .....	4

## Chapitre 1.

### La carrière des entraîneurs ..... 5

1.1. S'engager dans l'entraînement.....	5
1.1.1. Une « vocation » pour l'entraînement ? .....	5
1.1.2. L'entraînement comme opportunité « tardive » .....	6
1.2. Devenir entraîneur national.....	6
1.2.1. Une fenêtre d'opportunité .....	6
1.2.2. L'aboutissement d'un « cursus honorum » .....	6
1.3. De la carrière sportive de haut niveau à la carrière d'entraîneur .....	7

## Chapitre 2

### Vers des tâches managériales de plus en plus importantes ..... 10

2.1 Autour de la gestion du sportif.....	10
2.1.1 Enquête Rio : difficulté pour les entraîneurs de gérer les nouvelles générations .....	10
2.1.2 Prise en compte de la singularité et individualisation .....	11
2.1.3 L'autonomie et la responsabilisation : une question majeure pour les entraîneurs .....	16
2.1.3 Sur la responsabilisation .....	18
2.2. Autour du management du staff et de l'environnement .....	20
2.2.1. Une forte progression et généralisation de la professionnalisation des staffs .....	20
2.2.2. Au-delà du management du staff, la gestion de l'environnement .....	20
2.2.3 Prise en compte de la singularité, individualisation et démultiplication des tâches managériales.....	21

## Chapitre 3

### Formation et innovation dans le milieu sportif de haut niveau en France ..... 22

3.1. Les formations : des processus variés de montée en compétences .....	22
3.2. Innover pour optimiser les performances : une solution et une source de dilemmes .....	23
3.2.1. Quelles innovations ?.....	23
3.2.2. De la « débrouille » au cœur de la quête de haute performance .....	25
3.2.3. Le temps comme maître d'œuvre .....	26

## Chapitre 4

# L'impact du covid, du confinement et de la situation sanitaire sur les conditions de travail des entraîneurs ..... 28

<b>4.1. Adapter ses conditions de travail pour préserver les impératifs d'entraînement et de compétition .....</b>	<b>28</b>
4.1.1. Une olympiade particulièrement longue, chargée d'incertitudes et source de fatigue sur le plan psychologique .....	28
4.1.2. Préserver les impératifs d'entraînement et de compétition.....	29
4.1.3. La participation à des compétitions et la gestion des sélections.....	30
4.1.4. La gestion des risques de contamination au covid .....	30
<b>4.2. La période covid : des éléments de satisfaction pour les entraîneurs.....</b>	<b>31</b>
4.2.1. Une opportunité pour les entraîneurs pour faire moins de déplacements .....	31
4.2.2. Une opportunité pour les entraîneurs pour se centrer sur une activité principale : entraîner et/ou renforcer la préparation physique.....	31
4.2.3. Une opportunité pour développer de nouvelles compétences.....	31
<b>4.3. Le temps des Jeux et l'après-Jeux.....</b>	<b>32</b>
4.3.1. Le temps des Jeux : l'impact d'un stade vide et des délégations réduites.....	32
4.3.2. L'après-Jeux : trois ans avant les JOP de Paris .....	32

## Chapitre 5

# Les spécificités d'un « moment » olympique ..... 33

<b>5.1. Les effets de « l'horizon Paris 2024 » .....</b>	<b>33</b>
5.1.1. Entre optimisme mesuré et déception annoncée .....	33
5.1.2. Un surcroît de pression .....	33
5.1.3. Une occultation de « l'après 2024 » ?.....	33
5.1.4. Paris 2024 : des effets sur les carrières des athlètes et des entraîneurs .....	34
<b>5.2. L'ANS : un nouvel interlocuteur .....</b>	<b>34</b>
<b>5.3. Construire un parcours de haut niveau dans de nouvelles disciplines .....</b>	<b>35</b>

# Conclusion..... 36

# Références ..... 38

# Introduction

Ce rapport exploite essentiellement les entretiens menés au cours de l'étude sur les conditions de travail des entraîneurs de haut niveau en France. Elle porte sur les entraîneurs engagés dans la préparation des équipes de France dans le cadre de la préparation des Jeux de Tokyo.

Cette enquête vise trois objectifs :

- réaliser un bilan des conditions de travail des entraîneurs sur le même principe que le rapport réalisé après les jeux de Rio (problématiques, difficultés rencontrées, etc.),
- repérer et analyser les évolutions de ces conditions de travail depuis les jeux de Rio (bonnes pratiques, résolution de difficultés, nouvelles problématiques),
- analyser les effets de la crise sanitaire sur ces conditions de travail.

Les résultats présentés dans le cadre de ce rapport ont été obtenus à partir d'un échantillon de 30 entraîneurs olympiques (sur les 196 identifiés en collaboration avec l'ANS). Ces derniers ont participé à la préparation de sportifs pour les jeux de Tokyo. 7 femmes et 23 hommes, répartis dans 18 sports, ont été interrogés.

Pour atteindre les trois objectifs fixés, nous sommes partis du guide d'entretien utilisé pour l'enquête menée en 2018 (Burlot et al., 2019). Celui-ci a été ajusté pour gagner en pertinence et de nouvelles questions ont été intégrées.

Comme pour l'enquête précédente, cinq grands thèmes s'articulent dans la construction du guide d'entretien :

- la carrière,
- la réalité du métier (tâches, relations avec les sportifs de haut niveau, gestion du temps, etc.),
- la formation (initiale, continue, ainsi que les autres modalités d'acquisition de compétences),
- le regard sur le changement et l'innovation,
- les conditions de travail,
- La façon dont les entraîneurs se projettent dans l'avenir.

Dans la perspective de profiter de cette passation pour analyser également les spécificités du contexte actuel, nous avons, en plus des questions déjà posées en 2018, interrogé les entraîneurs sur :

- le bilan qu'ils dressent des Jeux de Tokyo – la préparation et le déroulement des Jeux à proprement parler –,
- les effets de la pandémie sur les conditions de préparation et le déroulement des Jeux,
- leurs projections pour Paris 2024.

Ces nouveaux champs de questionnements ont été intégrés aux thématiques énumérées ci-avant.

Le présent rapport permet donc à la fois d'analyser par comparaison les évolutions depuis 2018, d'approfondir certains sujets, et d'aborder de nouvelles problématiques.

Tous les entretiens ont été intégralement retranscrits. Ils ont fait l'objet d'une analyse thématique, celle-ci ayant permis de dégager des axes de problématisation. Nous avons, de façon complémentaire, mobilisé quelques données figurant dans le rapport statistique dans l'analyse des résultats quand cela permettait d'apporter un éclairage supplémentaire au traitement des entretiens.

Dans le contenu de ce rapport, les entretiens ont été complètement anonymisés. Quatre grandes problématiques avaient été identifiées dans l'enquête qualitative réalisée en 2018 comme étant particulièrement structurantes :

1. l'organisation et la perception des rythmes de vie,
2. l'autorité des entraîneurs et leur positionnement entre d'une part une hiérarchie et des contraintes institutionnelles et d'autre part les sportifs,
3. la reconnaissance du travail,
4. la formation et l'innovation. Ces problématiques restent d'actualité et sont toujours présentes dans les discours des entraîneurs. Elles feront l'objet d'une présentation spécifique à la fin de cette introduction.

Au-delà de ces quatre thématiques, nous avons choisi d'approfondir des questions qui n'avaient pas été traitées mais qui sont éminemment importantes pour comprendre le métier d'entraîneur, l'expansion des tâches managériales qu'ils doivent effectuer et le déroulement de leur carrière. Nous reviendrons également sur la problématique de la formation et de l'innovation en nous centrant davantage sur la question de l'innovation. Enfin, nous traiterons des éléments spécifiques au contexte de cette étude, à savoir les effets de la pandémie et les spécificités d'un moment olympique particulier, marqué par la perspective de Paris 2024.

# La persistance des problématiques et difficultés repérées en 2018

Il apparaît que les quatre problématiques repérées en 2018 sont toujours très présentes dans les discours des entraîneurs interrogés à l'issue des jeux de Tokyo et constituent encore les principales difficultés auxquels ils sont confrontés quand ils nous parlent de leur métier. Dans ce sens et pour davantage d'explications, le lecteur pourra se référer au précédent rapport (Burlot et al., 2019) pour une analyse plus approfondie de chacune d'elles.

La première problématique soulevée par l'enquête de 2018 était celle de l'intensité du rythme de vie des entraîneurs et ses conséquences sur la vie familiale et sur le temps long de la carrière. Dans l'enquête auprès des entraîneurs présents à Tokyo, cette question de l'intensité grandissante du rythme de vie est une difficulté toujours aussi prégnante. En 2018 la multiplication et la diversité de tâches étaient apparues comme des points épineux. Depuis, la situation s'est encore accentuée et, sous l'effet de l'individualisation et de l'utilisation d'outils de collecte, de nouvelles tâches sont apparues. Plus que jamais il faut donc interroger la charge de travail des entraîneurs et réfléchir à la question de la délégation de certaines activités, même si la délégation entraîne également des tâches managériales qu'il ne faut pas négliger.

Les entraîneurs se sentaient déjà en manque de temps et dans une certaine forme d'urgence temporelle permanente. L'arrivée de ces nouvelles pratiques intensifie encore leur rythme de vie. La situation est d'autant plus compliquée qu'ils ont souvent le sentiment de ne pas pouvoir faire autrement. Préparer des sportifs à gagner l'or olympique nécessite un engagement et une disponibilité extrêmes, qu'il est particulièrement difficile d'articuler avec la vie familiale (les entraîneurs sont particulièrement préoccupés par cette question), et qu'il peut être difficile également d'assumer sur le long terme. La question se pose de savoir si l'on peut réellement tenir un tel rythme pendant toute sa carrière professionnelle.

Le constat de cette difficulté à maintenir un rythme de travail effréné devrait mener à une réflexion de fond sur les tâches, le statut et la carrière des entraîneurs, mais aussi sur l'accompagnement en ce qui concerne leur équilibre de vie.

La deuxième problématique renvoie à l'autorité des entraîneurs et au sentiment que cette autorité est remise en cause à la fois par le haut – l'institution sportive –, et par le bas – les sportifs –. Ainsi, leur positionnement apparaît complexe entre, d'une part, des générations de sportifs dont les mentalités semblent évoluer et, d'autre part, une hiérarchie et des contraintes institutionnelles qui s'imposent à eux.

Les nouvelles générations d'athlètes semblent beaucoup moins autonomes en ce qui concerne la gestion de leur vie extrasportive que les générations précédentes. En revanche, elles ont des connaissances et des compétences accrues en ce qui concerne l'entraînement, vont chercher de l'information, notamment

sur internet, et ont un regard réflexif parfois tranchant sur les pratiques des entraîneurs. Ce changement peut être déroutant pour ceux qui n'ont pas été habitués à côtoyer ces nouvelles générations d'athlètes.

En ce qui concerne leur rapport à la hiérarchie et aux institutions sportives, les entraîneurs ont souvent l'impression de ne pas être totalement maîtres de leur projet de performance et se sentent peu soutenus. Il y a de fait une tension très forte qui tient au décalage entre l'engagement de leur responsabilité dans les résultats sportifs et la marge de manœuvre réelle dont ils disposent. Concrètement, nombre d'entre eux ont l'impression d'être tenus pour responsables des conséquences de choix qui ne sont que partiellement les leurs. La nécessité de devoir être constamment performant, y compris en dehors des grandes échéances, apparaît comme une contrainte particulièrement pesante, et ce d'autant plus que le climat qui règne au sein des structures fédérales est tensionnel.

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

La quatrième problématique enfin est celle de la difficulté d'innover et de se former dans le contexte du sport de haute performance. Même si le fait que la formation initiale n'est pas tournée vers la haute performance est souvent déploré par les entraîneurs interrogés, la plupart constatent que celle-ci leur a apporté des connaissances de base indispensables pour faire leur métier. Par contre, pour véritablement atteindre la haute performance sportive, les entraîneurs s'inscrivent davantage dans une dynamique de montée en compétences par l'échange en face-à-face : les échanges directs avec divers experts, ou des entraîneurs – de leur sport comme des autres disciplines – sont souvent sollicités. Les dispositifs plus classiques de formation continue semblent beaucoup moins plébiscités, notamment parce que le temps manque pour se former.

Pour autant, même si les entraîneurs défendent l'intérêt de se former et d'innover pour progresser, la plupart évoquent également les difficultés avec lesquelles ils doivent composer. Tout d'abord se former et innover prend du temps : le temps d'acquisition des nouvelles connaissances et le temps de la mise en œuvre des nouvelles pratiques découlant de ces nouvelles connaissances. À cela il faut ajouter que la mise en œuvre d'une nouvelle pratique ou d'un dispositif innovant est un processus qui prend également du temps pour être approprié par tous les acteurs impliqués (il faut les convaincre, leur expliquer et les accompagner).

Ensuite se former et innover s'inscrit dans un processus complexe quand on touche à la haute performance. Tous les entraîneurs sont d'accord avec l'idée que pour rester performant il faut sans cesse faire évoluer ses pratiques et les remettre en question. Mais, en même temps, ils disent combien il est difficile de changer des formes de fonctionnement stabilisées, jusque-là satisfaisantes puisqu'elles ont produit des performances par le passé.

# Chapitre 1.

## La carrière des entraîneurs

Il s'agit dans cette partie d'étudier la carrière des entraîneurs olympiques, afin de rendre compte des modalités d'accès au métier et des différentes phases qui jalonnent l'exercice professionnel. Une focale particulière sera mise sur la façon dont la transition de la carrière sportive vers la carrière d'entraîneur s'opère. Si ces questionnements avaient été abordés dans le rapport de l'enquête précédente via l'analyse quantitative, les entretiens n'avaient pas été exploités en ce sens. Sans que les résultats présentés ici soient strictement spécifiques à l'enquête « Tokyo », ils sont donc originaux dans la présentation qui en est faite.

### 1.1. | S'engager dans l'entraînement

Cette première partie porte sur la façon dont les entraîneurs olympiques se sont engagés dans l'entraînement. Nous identifions deux grandes modalités distinctes : d'une part ceux qui s'inscrivent dans une forme de « vocation » pour l'entraînement, à l'instar des sportifs de haut niveau ayant le sentiment d'avoir toujours été fait pour cela ; d'autre part ceux pour qui l'entraînement devient une « option » assez tardive.

#### 1.1.1. UNE « VOCATION » POUR L'ENTRAÎNEMENT ?

Plusieurs entraîneurs interrogés déclarent avoir « toujours voulu être entraîneur », voire avoir toujours entraîné, ce qui témoigne d'une difficulté à se remémorer une date d'entrée précise dans l'activité qui semble avoir toujours fait partie de l'existence de l'entraîneur. Cette « vocation » se construit généralement en parallèle d'une carrière sportive. D'après l'enquête par questionnaire, près de la moitié (46 %) des entraîneurs y ayant répondu déclarent en effet avoir commencé à exercer avant la fin de leur carrière. Ce sont donc des entraîneurs qui ont, parfois dès leur adolescence, aidé dans leur club comme éducateur ou encadrant bénévole, puis multiplié les expériences tout en se formant et en passant des diplômes fédéraux. D'autres ont découvert l'entraînement à travers des premiers stages dans le cadre d'un cursus en STAPS. Ces expériences ont forgé un goût

pour l'entraînement comme entraîné : « j'ai préféré entraîner que m'entraîner » affirme ainsi l'un d'entre eux.

Comme la vocation pour le sport de haut niveau, la vocation pour l'entraînement est parfois construite dans le cadre familial :

**« Mon père [...] est professeur au collège et entraîneur de demi-fond. [...] Et du coup très rapidement j'ai été plongé finalement dans le milieu de l'entraînement. Et très rapidement j'ai eu un chrono à la main parce que j'avais envie de faire comme papa. [...] J'ai toujours aimé accompagner, essayer d'atteindre des objectifs avec des personnes autour de moi au début, des amis, voilà, un plan 10 km par exemple, apprendre à courir etc. donc j'avais toujours ce petit côté, voilà dans l'accompagnement surtout des gens. C'était ça qui me passionnait. »**

Parmi ces entraîneurs, plusieurs ont initialement commencé une formation en STAPS avec le souhait de devenir professeur d'éducation physique et sportive, mais ils ont progressivement pris conscience, au contact du terrain, que l'entraînement leur correspondait mieux que l'enseignement. La formation en STAPS est alors mise au profit de la construction d'une expertise dans l'entraînement pour asseoir la carrière professionnelle dans ce domaine :

**« À partir de la deuxième année [de licence STAPS] ça a vraiment été une révélation et là j'ai vraiment construit mon parcours. Et je suis parti de XX dès la troisième année, j'ai été chercher une licence à Font-Romeu qui était très spécifique et qui était nouvelle. La licence altitude entraînement performance. Qui existe toujours. Et là je suis parti là-bas parce qu'il y avait des intervenants qui vraiment me paraissaient hyper-intéressants. »**

Ainsi, le sentiment de vocation, loin d'entraîner une forme de passivité du parcours, conduit le futur entraîneur à être acteur de sa trajectoire. Il se donne les moyens de répondre à et de renforcer cette vocation par le cheminement progressif qui va des premières expériences de « coups de main » donnés aux entraîneurs du club jusqu'aux diplômes et formations universitaires les plus élevés.

### 1.1.2. L'ENTRAÎNEMENT COMME OPPORTUNITÉ « TARDIVE »

Pour d'autres entraîneurs, au contraire, l'entraînement apparaît plutôt comme une opportunité qui s'est présentée tardivement. C'est notamment le cas de deux anciens sportifs de haut niveau aux nombreuses sélections internationales, devenus entraîneurs dans leurs pratiques respectives. Engagés dans des études extérieures au domaine sportif (ingénierie, informatique), c'est le besoin de gagner leur vie qui les a conduit vers l'entraînement.

**« Je me suis demandé ce que j'allais faire un peu. Comme je faisais rien, j'ai commencé à entraîner dans des clubs à droite à gauche dans Paris, juste pour gagner un peu d'argent, voilà. Pourquoi pas ça, finalement ça me plaît bien. J'ai eu un relationnel fort avec des entraîneurs, j'ai des souvenirs de ce métier-là humainement qui étaient intéressants et donc pourquoi pas réinvestir là-dedans. »**

**« Il m'avait parlé de cette formation de PSHN [professorat de sport haut niveau] et de la possibilité pour moi de le faire. Donc je me suis dit : "pourquoi pas changer un peu d'orientation, finalement j'ai peut-être envie de rester dans le sport après". Qui plus est, c'est un statut de fonctionnaire donc mine de rien, voilà ça assure une certaine stabilité. »**

Dans ces cas, et même si des diplômes fédéraux ou d'État avaient été obtenus en amont, l'engagement dans l'entraînement se concrétise dans la préparation du concours du professorat de sport à la fin de la carrière sportive, sans études universitaires préalables liées à l'entraînement sportif.

## 1.2. | Devenir entraîneur national

Cette seconde partie renseigne la façon dont les entraîneurs accèdent au poste d'entraîneur national. En effet, pour ceux qui ont répondu au questionnaire de l'enquête quantitative, le délai entre l'entrée dans la carrière d'entraîneur et l'entrée dans le poste occupé au moment des Jeux de Tokyo est en moyenne d'un peu plus de 13 ans (il est d'au moins dix ans pour deux tiers des entraîneurs). En fonction des modalités organisationnelles des sports olympiques, la responsabilité occupée au moment des Jeux ne correspond pas nécessairement à un statut d'entraîneur national, y compris lorsque les entraîneurs accompagnent directement des sportifs aux Jeux. Ainsi, certains demeurent sous le statut d'auto-entrepreneur et se font rémunérer en prestations par les fédérations sportives pour les missions et le temps consacré aux sportifs olympiques (8 % des répondants dans l'enquête quantitative). Si ce statut peut être un choix voulu et assumé par certains entraîneurs, un entraîneur le présente comme une alternative face à l'impossibilité de passer le concours du professorat de sport pour devenir cadre technique et entraîner à haut niveau (pas de poste ouvert en externe), en tant que sportif n'ayant pas bénéficié du statut de SHN. Pour rendre compte du passage d'entraîneur à entraîneur national, deux modalités distinctes idéal-typiques peuvent là aussi être repérées : la fenêtre d'opportunité et l'aboutissement d'un « cursus honorum ».

### 1.2.1. UNE FENÊTRE D'OPPORTUNITÉ

Pour plusieurs entraîneurs, l'accès au statut d'entraîneur national (ou « olympique », sans avoir le statut de cadre technique national) résulte d'une logique de la situation. C'est la contingence d'un événement qui les a conduits à être sollicités, à une échelle individuelle ou institutionnelle. Ainsi un sportif de haut niveau demande à un de ses amis, entraîneur en club de jeunes espoirs de la discipline, d'« intégrer [sa] team ». Ces entraîneurs sont vus comme les « personnes ressources » à un moment précis par les sportifs qui estiment avoir besoin, à un stade avancé de leur carrière, de l'expertise qu'ils leur reconnaissent. Au niveau institutionnel, l'entrée d'une discipline au programme olympique conduit les fédérations à solliciter les entraîneurs qui avaient déjà participé à poser les fondements de la pratique à haut niveau et qui étaient les plus proches de la « culture olympique ». Le report des Jeux de Tokyo à la suite de la pandémie de covid-19 a également constitué une fenêtre d'opportunité pour certains : des entraîneurs en poste qui avaient projeté un changement de fonction en 2020 après les JO ont libéré leur place et permis à plusieurs entraîneurs d'intégrer l'encadrement national dans les derniers mois de la préparation olympique. D'autres entraîneurs avaient bénéficié d'une opportunité similaire dans les olympiades précédentes, à l'image de cet entraîneur qui, encore en carrière et avec une chance de se qualifier aux Jeux, se voit proposer trois semaines avant le tournoi qui sert de sélection d'intégrer l'équipe d'encadrement de l'équipe de France féminine :

**« Je suis intéressé par le cadre technique, forcément intégrer l'encadrement national ça m'intéressait beaucoup. Et puis oui à trois semaines du tournoi de XX, ils me proposent de rentrer dans le staff. Je suis resté, bah j'ai pas dormi pendant 15 jours... Parce que là j'avais un choix à faire pour ma vie quoi. J'avais un choix à faire pour ma vie entre décider maintenant de passer entraîneur ou de leur dire non pas tout de suite quoi. Mais je savais qu'en disant non pas tout de suite, ça serait non jamais en fait. [...] Ouais c'était violent... parce que là tu mets une croix sur les Jeux. Tu mets une croix sur ta carrière, tu bascules quoi... Donc ouais c'était un peu violent. [...] C'était sans doute le bon moment parce que du coup ça m'a aussi permis d'aller aux Jeux olympiques pas en tant qu'entraîneur mais plutôt observateur, pas les mains forcément dans le cambouis. »**

### 1.2.2. L'ABOUTISSEMENT D'UN « CURSUS HONORUM »

L'autre modalité s'inscrit dans un temps long : les entraîneurs deviennent entraîneurs nationaux après avoir « fait leurs classes » à des échelons inférieurs ou sur des fonctions symboliquement moins importantes.

Le modèle typique renvoie aux entraîneurs qui ont pris des fonctions au sein de pôles espoirs et/ou auprès de jeunes athlètes, parfois des missions de développement de la pratique, avant de prendre la responsabilité des équipes de France jeunes et de gravir progressivement les échelons vers les équipes de France senior, jusqu'à en prendre la tête. Ainsi, l'entraîneur progresse dans la carrière fédérale au même rythme que certains



des sportifs encadrés, au gré des résultats obtenus, et sa position d'entraîneur national senior est légitimée par le fait de connaître les sportifs depuis leurs jeunes années. Le cursus honorum peut aussi reposer sur le fait d'assumer des fonctions d'adjoint avant de prendre la responsabilité principale associée. Dans les sports professionnels, l'entraînement en club (des clubs amateurs vers les clubs professionnels, en franchissant les différents échelons vers le plus haut niveau professionnel) constitue également une modalité de carrière « verticale » typique, en parallèle de la progression fédérale ; la réussite sportive avec des équipes professionnelles peut constituer un tremplin vers la sélection nationale dès lors que cela permet une connaissance des joueurs et joueuses potentiellement sélectionnés. Enfin, on peut aussi repérer des logiques de carrières qui conduisent de fonctions assurées auprès d'équipes féminines vers la responsabilité d'équipes masculines ou de l'ensemble du secteur senior, féminin et masculin. C'est le signe que le sport au féminin est encore perçu comme moins légitime ou moins élevé hiérarchiquement : l'entraînement d'équipes féminines est alors vu comme un moyen de faire ses preuves et, en cas de réussite, peut constituer un tremplin vers des responsabilités élargies ou plus centrales.

Les deux modalités identifiées – fenêtre d'opportunité et aboutissement d'un cursus honorum – constituent des idéaux-types qui peuvent parfois être combinées en pratique. Ainsi, une entraîneure engagée auprès des équipes jeunes a basculé sur le niveau olympique (sans officialisation par un changement de statut) lorsque les sportives dont elle avait la responsabilité ont atteint le niveau requis pour la sélection olympique, sans que cela ait été anticipé du fait de leur jeune âge.

### 1.3. | De la carrière sportive de haut niveau à la carrière d'entraîneur

De nombreux entraîneurs ont été auparavant sportifs de haut niveau, dans la même discipline ou dans une autre. D'après l'enquête quantitative, près des deux tiers des entraîneurs répondant ont auparavant atteint un niveau international dans la discipline dans laquelle ils entraînent. Il convient alors de spécifier comment s'opère la transition d'une carrière à l'autre ; comment, au-delà de l'engagement dans l'entraînement et de l'accès au poste d'entraîneur national, les deux carrières se chevauchent ou se juxtaposent, quelles inflexions dans le rapport à la pratique sportive, à la discipline, à l'entraînement, aux autres sportifs, etc. nécessite le passage de l'une à l'autre.

Pour plusieurs entraîneurs, la transition d'une carrière à l'autre se fait véritablement sous la forme d'un chevauchement : la carrière d'entraîneur commence avant que celle de sportif se termine. Ainsi, dans l'enquête par questionnaire, un tiers des entraîneurs ayant atteint un niveau international dans leur discipline sportive ont débuté leur carrière d'entraîneur avant la fin de leur carrière sportive. Ce sont par exemple des sportifs de haut niveau qui

sont intervenus sous la forme de vacations ou de bénévolat dans leur club pour aider à l'entraînement ou des lauréats du professorat de sport qui ont bénéficié de postes réservés à l'INSEP le temps de leur carrière sportive.

Pour d'autres, la carrière d'entraîneur commence dès que la carrière sportive se termine. Cela représente un quart des entraîneurs anciens sportifs de niveau international. Plusieurs entraîneurs rapportent ainsi avoir été nommés entraîneur national dès qu'ils ont mis un terme à leur carrière sportive ou avoir mis un terme à leur carrière sportive de manière assez soudaine, voire anticipée, après avoir été sollicités pour prendre un poste d'entraîneur national.

Parmi les sportifs de haut niveau devenus entraîneurs olympiques, plusieurs ont connu des formes de détours qui introduisent une rupture temporelle entre la carrière sportive et la carrière d'entraîneur. Ainsi, dans l'enquête quantitative, 42 % des entraîneurs ayant auparavant atteint un niveau sportif international ont débuté leur carrière d'entraîneur entre une et quinze années après la fin de leur carrière sportive. Ce délai est perçu comme la condition de la réussite de la carrière d'entraîneur, en permettant une prise de recul pour ne pas avoir une approche trop égocentrée de l'entraînement. Un sportif de haut niveau, lauréat du concours du professorat de sport avant la fin de sa carrière sportive a ainsi d'abord bénéficié d'un poste réservé aux sportifs de haut niveau à l'INSEP, avec des missions ponctuelles en préparation physique. À l'issue de sa carrière sportive, il a rejoint sa fédération comme cadre technique avec également un poste consacré à la préparation physique puis à la recherche et développement, avant de revenir vers l'entraînement et de devenir entraîneur national en amont des JO de Tokyo. Il justifie ce détour par l'envie de sortir de la routine de l'entraînement et explique que cela lui a permis de construire une spécialisation dans un domaine encore peu reconnu et institutionnalisé dans les fédérations, réexploitable ensuite comme entraîneur olympique.

Un autre entraîneur, dans la même situation lors de la fin de sa carrière sportive (lauréat du concours du professorat de sport, détaché sur un poste à l'INSEP), explique qu'il ne se serait pas vu accepter un poste d'entraîneur national auprès du groupe de sportifs qu'il venait de quitter en mettant un terme à sa carrière sportive : « Ne serait-ce que parce qu'il y avait encore beaucoup de joueurs qui étaient mes propres partenaires avant, donc c'était un peu bizarre. Mais aussi le manque d'expérience tout simplement ». Il rejoint une direction territoriale Jeunesse et Sports et, a posteriori, juge positivement cette période de prise de recul :

**« Au final c'est pas plus mal parce que je crois que j'avais besoin de ce recul-là. Je me suis retrouvé à XX, je ne connaissais pas du tout comme ville, dans un boulot que je ne connaissais pas du tout mais c'était deux années qui m'ont permis de prendre un peu de recul, justement de voir de loin ce qu'il se passait parce que, bien entendu je gardais un œil sur ce qu'il se passait. [...] Pour changer un petit peu ça m'a permis de souffler et puis de faire des choses à côté, d'avoir plus de vacances, des choses comme ça. [...] J'ai découvert les périodes de trois semaines de vacances de suite, non non c'était très bien, je ne regrette pas du tout. »**

Les sportifs de haut niveau devenus entraîneurs se caractérisent peut-être plus que la moyenne des sportifs de haut niveau par une réflexivité accrue quant à leur pratique, aux conditions de préparation de la performance, etc. Ainsi, la façon dont la carrière sportive a été menée et dont elle se termine est généralement un ressort de l'engagement dans l'entraînement, afin de combler des manques, par exemple parvenir à atteindre des objectifs non atteints en tant que sportif.

**« Ça m'a fait du bien parce que comme j'avais pas vraiment arrêté que pour des bonnes raisons [il a mis un terme à sa carrière sportive pour travailler afin d'avoir une autonomie financière vis-à-vis de ses parents, ce qu'il juge a posteriori comme une « mauvaise décision »], bref, ça m'a ouvert à de nouveaux horizons et du coup pour démarrer sur la carrière d'entraîneur ça a été plutôt positif. »**

**« J'ai gagné quelques titres, enfin quelques résultats internationaux mais très peu par rapport à la valeur que j'étais capable de produire en entraînement et tout ça. Donc j'ai toujours été sensibilisé au fait qu'il me manquait quelque chose malgré le fait que j'essayais d'optimiser les entraînements. »**

Ainsi, l'identification de ce qui a manqué à la carrière sportive ou pour atteindre les niveaux de performance les plus élevés constitue le fil directeur des premiers temps de la carrière d'entraîneur, qui apparaît donc égocentrée. C'est l'expérience comme sportif de haut niveau qui forge l'appréhension de l'entraînement.

**« J'espérais en tout cas proposer une solution aux athlètes qui est un peu le condensé de ce que j'ai pu vivre en tant que joueur pendant des années avec les choses que j'ai bien aimées, de tel entraîneur, tel entraîneur. »**

Ensuite, au fur et à mesure de l'évolution de la carrière, les entraîneurs disent la nécessité de sortir de la référence à leur propre vécu sportif pour s'ouvrir à d'autres modalités et d'autres pratiques afin de satisfaire les sportifs de haut niveau qu'ils entraînent : ils prennent conscience que ce qui a fonctionné pour eux ne fonctionne pas nécessairement pour d'autres sportifs, ou inversement.

Enfin, en contrepoint, il est intéressant de noter que chez les entraîneurs n'ayant pas eu une carrière internationale comme sportif de haut niveau, certains expriment un sentiment d'illégitimité lors de l'entrée dans le métier. Ils ressentent un déficit d'expérience du haut niveau comparativement à des collègues parfois médaillés olympiques. Cela peut les conduire à se sentir obligé d'en faire toujours plus ou à cumuler les diplômes comme preuve de leur légitimité à occuper le poste.

**« Moi ce que j'étais incapable de faire, jeune entraîneur parce que finalement pour moi j'étais illégitime dans le poste qu'on me proposait et je voulais faire voir qu'ils ne s'étaient pas trompés. [...] Là faut qu'on réussisse, il faut que l'on ait des médailles, du coup aussi quand moi je rentre, [...] on se retrouve avec un staff où aucun de nous**

**n'avait été champion, donc du coup on sait que si ça ne marche pas : "oui c'est normal ils ne savent pas ce que c'est, ils n'ont pas été champions". Enfin tu veux prouver au monde que ce que tu vas faire, le fait d'être champion ne fera pas que tu seras un super entraîneur. [...] Après c'est comme ça que je l'ai vécu, je ne prêterais peut-être pas mon propos à mes collègues, ça m'appartient, mais moi ça a été ça donc je vais tout faire pour permettre aux gens de l'être et puis derrière que ce ne soit pas un prétexte de dire : "il n'y a que des champions qui peuvent faire des champions". »**

Faire émerger des modalités de carrières dans l'entraînement de haut niveau est important car cela génère des rapports au métier et à l'activité différents et des appréhensions plus ou moins positives des situations dans le contexte d'une évolution internationale du « marché » du travail et d'une réorganisation institutionnelle du sport de haut niveau en France. À titre d'exemple, on peut identifier parmi les entraîneurs interrogés des positions antagonistes dans le rapport au fonctionnariat : aux « fonctionnaires par conviction » ayant passé le professorat de sport tôt dans leur carrière s'opposent les « précaires de la performance » qui exercent sous des statuts de contractuels, prestataires ou vacataires. Les premiers mettent généralement l'accent sur leur passion pour le métier compensant la faible reconnaissance financière et l'importance du statut comme protection face aux dérives potentielles de la performance et comme assurance permettant de réduire la pression liée à la mission remplie. Les seconds, quant à eux, font plutôt l'éloge du risque et critiquent la figure du « fonctionnaire » en insistant sur la nécessité de faire ses preuves de manière continue comme un moteur de la performance.

**« Aujourd'hui j'avoue je préfère privilégier la passion, le métier et j'allais dire l'environnement dans lequel j'exerce. Et les gens avec qui je le partage plutôt que de privilégier un éventuel, une éventuelle passion pour le gain financier que ça représenterait. C'est un choix personnel, il faut aussi l'assumer. [...] Quand la fédération m'a proposée de passer sur un contrat de droit privé pour gagner mieux ma vie j'ai refusé. Parce que je suis fonctionnaire de l'État par conviction, par vocation parce que je pense que le service public est indispensable, qu'il l'est autant dans le domaine du sport que dans le domaine de la santé et dans tout un tas d'autres domaines. Parce que c'est un service au public et moi je tiens beaucoup à la délégation de service public à la fédération. Et je ne manque jamais de redire à mes dirigeants qu'on est avant tout une œuvre sociale et qu'à ce titre là on n'est pas là que pour faire du haut niveau et glaner des médailles, enfin que la fin ne justifie pas les moyens. »**

**« J'ai fait pôle espoirs, j'ai fait pleins de choses et en fait j'ai jamais été, j'ai eu un mal fou à rentrer dans la filière fédérale alors que j'étais très reconnu dans mon milieu, mais voilà j'avais pas le professorat, j'avais pas passé les diplômes, donc c'est toujours ce qui m'a un peu compliqué dans ça. Donc j'ai réussi à rentrer dans le système**

*fédéral même si je suis encore précaire. Mais ça ne me dérange pas d'être précaire parce que je pense que le sport de haut niveau c'est quelque chose de... il faut être évalué, faut être remis en cause et ça me va bien. Je suis en contrat PO aujourd'hui et ça fait 5 ans, et j'ai pas peur de ça parce que je trouve que ça me correspond bien en fait. [...] Je pense que les autres systèmes [que la France] sont plus précaires et ils sont plus justes dans l'évaluation. Moi je trouve qu'il y a des gens dans mon entourage qui sont pas forcément compétents et qui sont à des postes à hautes responsabilités... Moi j'ai pas de résultats je dégage. [...] Les meilleurs profils c'est quand même les entraîneurs qui viennent du privé ou qui viennent d'une liberté certaine. Et... parce que la fonction publique en fait apporte un confort et le confort c'est complètement antinomique par rapport à la haute performance. »*

# Chapitre 2

## Vers des tâches managériales de plus en plus importantes

Le travail de l'entraîneur est confronté à des changements profonds qui touchent à ses relations avec les sportifs, à ses relations avec les autres membres du staff et à ses relations avec l'environnement social et politique. Ces différents changements l'engagent à transformer ses pratiques et adopter des tâches managériales importantes.

Comme dans l'enquête Rio, les changements avec lesquels les entraîneurs sont le plus en difficulté touchent à leurs relations avec les sportifs, notamment les jeunes générations de sportifs, et à leurs relations avec les élus et leur hiérarchie. En dehors de ces deux difficultés, les entraîneurs pointent également la multiplication et la gestion des spécialistes comme une évolution forte de leur métier au quotidien, dimensions du métier pour laquelle ils ne se sentent pas forcément en difficulté mais sur laquelle ils souhaitent monter en compétences. Le management apparaît avec la préparation mentale dans l'enquête Tokyo (Burlot et al., 2022) comme le principal domaine dans lequel les entraîneurs souhaiteraient prioritairement monter en compétences. L'analyse des entretiens permet de décrire et d'expliquer une certaine forme de cohérence entre les différents constats statistiques.

### 2.1 | Autour de la gestion du sportif

#### 2.1.1 ENQUÊTE RIO : DIFFICULTÉ POUR LES ENTRAÎNEURS DE GÉRER LES NOUVELLES GÉNÉRATIONS

L'enquête Rio a mis en évidence la difficulté croissante pour les entraîneurs de gérer les nouvelles générations de sportifs. Dans l'enquête Tokyo, nous retrouvons à nouveau les deux phénomènes pouvant expliquer cette situation : l'émergence du sportif roi et le sportif hyperconnecté.

##### 2.1.1.1 L'émergence du « sportif roi ».

Une partie des entraîneurs fait référence à une situation assez proche de la figure de l'enfant roi : un sportif qui estime selon les entraîneurs avoir beaucoup de droits et peu de devoirs.

De nombreux entraîneurs estiment que les raisons tiennent surtout à une politique de recentrage sur le sportif de haut niveau. Selon ces entraîneurs, le sportif, notamment dans les établissements comme l'INSEP, a été placé au centre du dispositif de production de la performance. D'une part on cherche en permanence à mettre en place les conditions optimales d'entraînement (projet de formation, service médical, réathlétisation, préparation mentale, préparation physique, individualisation, suivi des data, etc.), et à adapter l'environnement aux sportifs. D'autre part, on cherche en permanence à réduire leurs contraintes (recherche de financement, logement, déplacement, logistique, facilitation des démarches administratives, facilitation de la professionnalisation, etc.).

En conséquence, en mettant le sportif trop au centre du dispositif et en cherchant à lui mettre tout à disposition, on ne stimule plus sa maturité car on l'habitue à tout avoir sans effort. Dans l'enquête menée auprès des sportifs, certains évoquaient également cette idée d'être trop « cocoonés » et finalement d'évoluer dans un environnement trop peu stimulant. Cette situation peut être problématique car, pour de nombreux entraîneurs, pour performer le sportif doit devenir autonome et responsable.

Dans ces conditions, on facilite la construction d'un sportif avec beaucoup de droits et peu de devoirs. Les sportifs sont habitués à recevoir beaucoup (optimisation de leur dispositif, réduction de leurs contraintes). Cette situation devient normale pour eux et ils en revendiquent toutes les dispositions comme un droit. Par contre comme le soulignent un certain nombre d'entraîneurs, ils ne respectent pas toujours leurs devoirs (hygiène de vie, travail, effort, etc.). Certains entraîneurs constatent ainsi que « les sportifs sont moins travailleurs », « qu'ils n'ont plus le goût de l'effort » et qu'ils sont moins en recherche de dépassement. On laisse penser à certains sportifs qu'ils peuvent réussir sans effort et sans travail nous dira un entraîneur.

Cette situation perturbe la relation entraîneur-entraîné, d'autant plus que parallèlement l'entraîneur se met au service du sportif. Plus encore qu'à Rio, de nombreux entraîneurs insistent sur l'idée de proximité avec le sportif dans le sens de répondre le plus précisément à ses attentes et ses besoins, comme en attestent ces extraits d'entretiens : il faut « être proche des sportifs », « échanger en permanence », « leur donner des réponses immédiates », « lui montrer qu'on est avec lui », avec « refus d'une position autoritaire ».

Quelques entraîneurs de l'enquête Rio et peut-être plus encore de l'enquête Tokyo assument cette position de se mettre au service du sportif. Par contre, elle demande beaucoup de vigilance. Un entraîneur de Rio qui défendait ardemment cette idée (il affirmait : « je reste persuadé que c'est l'athlète qui est au centre du dispositif, ce n'est pas l'entraîneur qui s'impose dans le dispositif ») s'est fait remercier après Rio par son sportif. De nombreux entraîneurs interviewés à Tokyo ont évoqué cette vigilance avec des parades pour rester dans le co-construction et le partage et ne pas tomber dans une forme d'inversion du rapport d'autorité par cette « mise au service de », un entraîneur de dire : « on est peut-être aller un peu trop loin ».

Il s'agit ici de trouver la juste position, de quitter la posture autoritaire de l'entraîneur qui « prépare les séances et les sportifs appliquent » sans pour autant tomber dans une posture autoritaire inversée, et d'entrer dans une co-construction (une collaboration, une discussion, un échange permanent).

### **2.1.1.2 Au-delà du « sportif hyperconnecté », le « sportif en quête de sens et de bien-être » et le « sportif pressé »**

« Le sportif hyperconnecté » : « Avec les jeunes générations, il faut assurer » avait souligné un entraîneur de Rio. L'enquête Tokyo souligne les mêmes tendances : les jeunes sportifs s'informent (observent leurs adversaires, regardent les progrès technologiques, sont sur les réseaux sociaux), montent en compétences (ils utilisent des outils vidéos, s'informent sur l'alimentation, le sommeil), et interpellent leurs entraîneurs sur la base des connaissances ainsi acquises (pourquoi on n'utilise pas la vidéo ? pourquoi les adversaires s'entraînent de cette manière ?). Comme le souligne un entraîneur, « Les réseaux sociaux font que chacun sait ce que font les autres. Et du coup : « ah ouais pourquoi lui il fait ça ? pourquoi moi je ne fais pas ça ? » et comme ils discutent entre eux... ». Si l'entraîneur n'est pas préparé à cette situation, cela peut créer des tensions comme cela avait déjà été souligné lors de l'enquête Rio.

En conséquence comme lors des jeux de Rio, on trouve des entraîneurs qui le vivent mal, mais aussi des entraîneurs qui utilisent ce phénomène générationnel comme une opportunité.

Au-delà du renforcement des constats de Rio, les entretiens de Tokyo mettent également en lumière de nouveaux éléments explicatifs et plus particulièrement deux nouvelles figures pouvant participer à l'explication de cette tension : « le sportif en quête de sens et de bien-être » et « le sportif pressé ».

« Le sportif en quête de sens et de bien-être » : Des entraîneurs soulignent qu'ils sont face à des jeunes sportifs qui ont le désir de comprendre ce qu'ils font et pourquoi, et n'hésitent pas à prendre des décisions en fonction de ce qui leur semble être le mieux pour eux.

**« On est pros on sait ce qu'on a à faire. On se débrouille tout seuls. Ok pour l'esprit d'équipe mais moi j'ai envie de faire ceci, j'ai envie d'aller manger là, j'ai envie de me lever à telle heure. Non j'ai pas envie de faire de prépa là ». Donc c'est... ils étaient habitués à leur confort à leur propre rythme... »**

« Le sportif pressé » : Des entraîneurs soulignent qu'ils sont face à des sportifs qui estiment ne pas avoir de temps à perdre et veulent tout immédiatement. Certains entraîneurs constatent que cette génération se retrouve souvent en difficulté face à des efforts de long terme et qu'ils peuvent facilement renoncer si les résultats tardent à apparaître. Un entraîneur parle de « génération Star ac' » pour illustrer ce phénomène.

**« Ceux qui ont 23-24 ans, c'est terrible. Je ne sais pas à quel moment ça correspond. Dans l'arrivée du téléphone, dans l'arrivée du... mais il y a un truc qui a déconné. Je ne sais pas si c'est l'arrivée des smartphones, je ne sais pas si c'est l'arrivée de réseaux sociaux. J'arrive pas à bien armer le truc mais il y a un truc qui a déconné, ça c'est sûr. Parce que dans leur façon d'appréhender l'entraînement, le haut niveau, dans leur façon d'appréhender leurs propres objectifs, il y a un truc qui ne va pas. C'est qu'ils pensent que ... c'est peut-être la génération Star ac' d'ailleurs tu vois ... ils pensent qu'ils vont s'entraîner un an et puis ils vont être champion olympique quoi »**

Ces difficultés évoquées par les entraîneurs quant à la gestion des nouvelles générations de sportifs est beaucoup plus complexe qu'il paraît. Elles sont à la fois d'ordre structurelles (« les sportifs au centre du dispositif ») et liées à des phénomènes sociaux observés plus largement dans notre société, notamment les effets de génération et l'accélération du temps. Mais pour aller plus loin, elles trouvent également des explications dans des paradigmes managériaux de plus en plus partagés par les entraîneurs quant à la gestion de leurs sportifs : « l'individualisation », « la co-construction » et « l'autonomie ». Ces paradigmes prennent une place de plus en plus forte dans les discours des entraîneurs quand ils abordent la question de la construction de la performance de leurs sportifs.

### **2.1.2 PRISE EN COMPTE DE LA SINGULARITÉ ET INDIVIDUALISATION**

Les entretiens réalisés font apparaître la question de l'individualisation comme une problématique au cœur du travail de l'entraîneur.

Comme nous le dira l'un d'entre eux :

**« non seulement la programmation est individualisée mais de surcroît, ça c'est le rôle de l'entraîneur, il y a des petites évolutions et des réajustements à faire en fonction de l'état de chacun : une blessure, enfin n'importe quoi en fait. Ça c'est le rôle de l'entraîneur de s'adapter continuellement à l'état de l'athlète. »**

Ce phénomène n'est pas nouveau, et le sujet était déjà présent au début des années 2000 dans les discours des entraîneurs de l'enquête 2002 (Mignon Lemieux, 2006). Pour se distinguer des générations précédentes un certain nombre d'entraîneurs défendaient alors l'idée d'une plus grande individualisation du travail des sportifs, et surtout se positionnaient contre la standardisation de l'entraînement. Cette standardisation de l'entraînement avait fait la force du renouveau du modèle français après l'échec de JO de Rome, mais déjà à l'époque plusieurs entraîneurs défendaient une philosophie de l'individualisation contre la standardisation. Dans l'enquête de 2018, cette question commence à être présente dans les pratiques d'entraînement et apparaît (enquêtes sportives) comme une revendication de plus en plus importante des sportifs. Dans la présente enquête, elle n'est plus de l'ordre de la revendication, on est passé du stade de l'expérimentation d'une nouvelle posture à sa diffusion. Elle se diffuse à la plupart des activités sportives, modifie concrètement le travail au quotidien, implique des changements dans le dispositif global de prise en charge du sportif et laisse apparaître un certain nombre de difficultés.

### **2.1.2.1 Planification et ajustement de l'individualisation**

Cette individualisation se décline selon deux dimensions dans le travail des entraîneurs : la planification et l'ajustement au fil de l'eau (permanent)

#### **Une planification individualisée**

Plusieurs entraîneurs parlent de planification individualisée.

**« Un objectif forcément final : les compétitions sur lesquelles on l'attend ou pas. Et puis la détermination des phases de développement et donc la planification annuelle qui est individualisée. »**

#### **Un ajustement permanent**

Tous les entraîneurs ne poussent pas à ses limites l'idée de planification individualisée, par contre la plupart disent être dans un processus d'ajustement permanent des contenus d'entraînements en fonction de l'état de forme des sportifs.

**« Il y a une adaptation en permanence en fonction de leur fatigue, en fonction de leur forme. J'adapte l'entraînement. c'est-à-dire que je peux supprimer un entraînement pour un athlète, je peux l'orienter à faire différemment. »**

### **Individualisation et projet de vie**

Mais l'individualisation ne touche pas qu'à la charge de travail du sportif, pour certains entraîneurs elle englobe plus largement le projet de vie :

**« sublimer un peu l'athlète en le prenant dans sa globalité. Essayer de le comprendre, pourquoi, comment. Et pas que sur l'aspect technico technique. Il y a d'autres choses à prendre en compte. On voit son état, son humeur, ses émotions, son environnement social, son potentiel, sa faculté de s'entraîner, pleins, pleins de choses quoi... »**

Dans ce sens l'un des entraîneurs interrogés dit avoir complètement adapté l'organisation de ses entraînements à la situation socioprofessionnelle de certains de ses sportifs.

**« bah c'est l'arrache quoi [...] ils vivent soit de petits boulots, soit d'aides sociales, soit d'aides d'urgence, soit de petites aides de clubs... mais c'est des petits bouts de petits bouts tu vois. [...] bah ouais je me cale à leur emploi du temps. Alors on a eu de la chance c'est que son entreprise a accepté de faire en fonction de mon emploi du temps. Donc ça c'est rare [...] tu vois en ce moment j'entraîne entre midi et deux. »**

### **2.1.2.2 Recueillir des informations pour mieux individualiser**

La prise en compte de la singularité passe presque systématiquement par un travail de recueil de données afin de mieux individualiser le travail du sportif. Les techniques utilisées pour saisir les singularités de chacun, les évolutions et les situations conjoncturelles font références à deux types de méthodes.

#### **Les méthodes qualitatives : l'observation et les échanges avec les sportifs et le Staff comme méthodes pour saisir « le vrai »**

D'une part on trouve des méthodes qualitatives. De nombreux entraîneurs font appel à l'observation et l'entretien pour saisir l'état de forme de leurs sportifs, ce qui leur permet ensuite d'ajuster les contenus d'entraînement prévus.

**« Il faut observer les comportements, réactions, les réponses enfin bref. Ça je crois que ça il faut être à l'écoute. Bon à l'écoute, pas uniquement verbal, c'est tac il se passe ça. Tiens, là il y a un truc. Là c'est pas comme d'habitude. On questionne : "ça va aujourd'hui ?", "Non j'ai l'épaule en vrac.", "Tu pouvais pas le dire avant ?" »**

**« à l'arrivée des athlètes de haut niveau vers 9h30-10h : soit prendre un café, échanger, ça ne remplacera ... c'est ce qu'il y a de mieux. Je pense que c'est l'échange avec les athlètes, c'est encore mieux que toutes les données »**

D'autres entraîneurs vont beaucoup plus loin et mettent en place des dispositifs de recueil qualitatif systématiques.

Ceux-ci s'appuient à la fois sur des échanges avec les sportifs, des observations, mais aussi des échanges avec les autres membres du staff. Ces informations permettent d'ajuster la charge en fonction d'informations plus qualitatives qui croisent les regards.

**« Donc voilà le premier truc on va dire c'est la communication interne staff. Une baisse significative de l'engagement ou une diminution, une dégradation du geste technique, c'est les premiers indicateurs de fatigue, et parallèlement la communication avec eux. Le matin prise de température dans le sens comment tu vas ? comment tu te sens ? Est ce que t'as bien dormi ? Ou t'en es ? Alors comment t'as vécu ça ? Alors la séance d'hier ? Tu vois... le petit quotidien quoi... »**

Ce recueil qualitatif s'appuie souvent sur une volonté de proximité forte avec les sportifs qui permet aux entraîneurs de mieux percevoir rapidement les situations problématiques (fatigues, états d'âme, ...).

**« La connaissance de l'athlète, mon observation et puis l'échange. Là justement j'avais une discussion hier avec un athlète. Il ne comprenait pas pourquoi dès fois je le houspillais mais je lui dis : on en est là mais tu communique pas. Dis-moi comment t'as fait les choses ? Dis-moi ce que tu as ressenti, dis-moi et là on pourra avoir un échange, mais si tu me parles pas, effectivement c'est un peu descendant. Moi je vais te dire les choses. Toi tu vas peut-être des fois mal les prendre mais je suis bien obligé de te provoquer »**

La création de l'instauration d'un climat de confiance apparaît ainsi chez certains entraîneurs comme un élément essentiel pour « obtenir les informations les plus proches possibles du vrai ».

**« Le mieux c'est quand le sportif vient te dire spontanément les choses. C'est ça la relation de confiance tu vois. Je ne suis pas un entraîneur pour fliquer ou tout ça. La perf, elle viendra d'eux à la fin du compte. Tu peux faire ce que tu veux toi derrière, c'est vraiment eux qui seront maîtres de leur projet. Donc c'est leur apprendre à devenir experts et maître de ce qu'ils ont envie de faire ».**

Le même entraîneur parle d'une recherche de confiance totale pour être au plus près de la réalité de l'état de forme, seule manière de réduire les blessures.

**« C'est pour ça que je veux qu'il y ait de l'échange avec les sportifs, qu'ils soient en confiance totale pour me dire : "Steph, là je suis fatigué". Parce que t'as des sportifs, il y a l'échéance qui arrive, où ils vont jouer leurs places pour entrer en équipe de France, ils arrivent fatigués. Ils sont capables de faire la compétition en te disant rien, mais c'est comme ça qu'ils se pètent tu vois »**

La plupart des entraîneurs parlent alors (dans ce contexte) de la nature chronophage d'une telle démarche de recueil. Certains se disent en échanges permanents avec leurs sportifs. D'autres programment systématiquement des interviews avant et après les entraînements pour ajuster, voire modifier les programmations. Au final, la plupart soulève le problème de la faisabilité d'une telle démarche quand le nombre de sportifs à gérer est important.

### **Les méthodes quantitatives. Le suivi longitudinal informatisé : une volonté de rationalisation des données recueillies**

Dans la « boîte à outils des entraîneurs », on trouve également des méthodes quantitatives de suivi longitudinal informatisé, se voulant être plus rationnelles et plus rigoureuses. On trouve à la fois des outils créés par certains entraîneurs dans des fichiers Excel et des outils de type Athlète Management System (AMS).

**« Sur la dernière olympiade on a développé avec un développeur dont je t'ai parlé là le suivi de l'entraînement [...] qui consiste au suivi de charges d'entraînement, savoir qu'est-ce qu'ils font de manière hebdomadaire. Les sportifs le remplissent eux-mêmes sur une appli pour que ça soit vraiment individualisé. Que nous, on puisse faire des rapports hebdomadaires mensuels, voir où ils en sont. Pourquoi ils ont fait plus ci, plus ça ? Qu'est ce qui marche ? Qu'est ce qui marche pas ? Est-ce que quand ils courent plus, ils ont une bonne réponse ? Est-ce que quand ils courent moins bah finalement ils ont vraiment une mauvaise réponse aussi ? Pourquoi ils ont moins couru ? Est ce qu'ils étaient blessés ? S'il a pas fait, pourquoi il n'a pas fait. Enfin, retracer un peu et questionner la perf quand elle y est. Questionner la contre perf quand elle y est aussi quoi. »**

Certains entraîneurs n'utilisent pas en permanence les données issues de ces outils car l'activité est, comme dans le cas des méthodes qualitatives, très chronophage et nécessite des ressources supplémentaires (humaines et financières), comme le recrutement de data analysts. Pour limiter son travail un entraîneur dit n'utiliser les données que lors de situations de performance ou de contre-performance.

**« il y a un tableau de bord et du coup bah moi après je n'avais pas la vocation à mettre le nez toutes les semaines dedans. C'était quand on se posait une question, quand on trouvait qu'il était fatigué, que ça allait pas ou au contraire que ça allait bien. On allait mettre un œil quoi. Après ce n'est pas évident parce que quand t'as le nez dans l'entraînement, en tant qu'entraîneur tu ne peux pas avoir ce suivi-là. Donc est ce que tu embauches quelqu'un ? Mais nous on n'a pas la force d'embaucher quelqu'un. Donc, voilà [...] c'est pour ça que l'idée aussi c'était que ce soit eux qui remplissent et que ça soit quand on se pose des questions, qu'on aille regarder ce qu'il se passe quoi »**

L'une des conséquences de l'usage de ces outils est la disponibilité des données pour les sportifs, qui peuvent eux-mêmes en tirer des comptes-rendus. La situation peut alors devenir problématique car les sportifs n'hésitent pas à venir

demander des explications : « en fait ils pouvaient avoir leurs comptes rendus à eux et certains venaient même nous voir en disant : tiens voilà j'ai vu ça il s'est passé ça. »

### **2.1.2.3 Une relation profondément transformée et tournée vers la collaboration**

La question de l'individualisation va également de pair avec une transformation importante de la relation entraîneur-entraîné. Il s'agit d'échanger, d'être à l'écoute et de co-construire.

#### **L'échange et la participation des sportifs**

Comme nous l'avons souligné, l'échange apparaît comme une dimension importante du travail des entraîneurs pour mieux individualiser l'entraînement, comme en témoignent les différentes thématiques relevées dans les entretiens. Il s'agit d'échanger sur les planifications, sur l'état de forme, de les faire réfléchir pour trouver des solutions, de tenir compte de leurs attentes et de leur ressenti, de multiplier des discussions régulières pour entretenir la confiance et la sincérité, d'organiser des temps de travail communs. Au final, il s'agit de faire en sorte que le sportif soit acteur de son projet, qu'il se l'approprie, qu'il participe aux décisions prises plutôt qu'avoir une relation descendante, et de lui poser des questions plutôt que donner des solutions :

**« je ne donne quasiment jamais de solution. Maintenant je vais le questionner pour que ça soit lui qui la trouve. Alors que la plupart des entraîneurs : tu fais ça, tu fais ça et puis voilà quoi. Alors ça m'arrive dès fois pour gagner du temps. »**

Au final cela fait un cerveau de plus dira un entraîneur : « mais c'est aussi de dire : bon bah comment tu vois les choses quoi ? Voilà nous ce qu'on voit, comment toi t'avais envisagé ? Comment tu crois qu'on peut faire mieux ? C'est pas se rabaisser de dire ça ? Au contraire, ça fait un cerveau de plus dans la réflexion. Et surtout, c'est lui qui est au cœur de la pratique, donc autant l'investir et le responsabiliser pour qu'il soit partie prenante du projet. »

#### **Être disponible et à l'écoute du sportif**

La disponibilité et l'écoute pour répondre aux attentes et ajuster en permanence sont des attitudes essentielles pour une démarche d'individualisation. Certains entraîneurs disent avoir fait du « cousu main » avec des heures d'entraînement, des contenus, des relations différenciées. Ils se rendent disponibles quasiment en permanence, répondent aux inquiétudes, aux doutes. En conséquence certains disent devoir alors être vigilants pour leur propre santé et poser des règles pour ne pas tomber dans une forme de mise à disposition permanente.

**« J'essaye d'observer pour savoir quelles sont les attentes. Et par rapport à ce que moi je peux percevoir, essayer de dire deux, trois petites choses. [...] Ouais il y a beaucoup de relationnel, ça fait partie du métier en fait.**

**Si tu fais l'impasse là-dessus, tu passes à côté de choses importantes pour l'entraînement. [...] Du coup, il y a une limite aussi qui est la limite de disponibilité qui ne peut pas être infinie, et donc faut mettre des règles. Voilà, c'est important d'être disponible mais il y a des moments où faut dire niet. Là j'ai besoin de repos. »**

Au-delà de cette limite de disponibilité, l'idée est de faire passer le message que les sportifs peuvent toujours compter sur eux comme l'explique cet entraîneur :

**« En fin de compte il fallait que je lui parle... bon... après il y en a c'est une tape dans le dos. Il y en a qui ont besoin du contact. Il y en a qui vont avoir besoin du regard. Le coach il est important pour ça. C'est de te dire : il est avec moi, il ne se désintéresse pas de ce que je vais faire. Parce qu'au quotidien, il demande tellement de moi que le jour de la compète bon, il est où lui ? »**

Dans cette perspective de nombreux d'entraîneurs critiquent la figure autoritaire de l'entraîneur marquée par une communication unilatérale et descendante envers les sportifs.

**« Ça tend à se dissiper un peu mais on a quand même une posture d'entraîneur hyper descendante. Tu fais ça parce que c'est moi ton entraîneur donc tu vas faire ça et puis tu ne discutes pas. Je pense que petit à petit on va devoir perdre cette attitude-là, parce que je pense que ce n'est pas le plus efficace »**

Mettre en place un processus de co-construction tant sur la planification que les ajustements

Ce rejet de la posture descendante de l'entraîneur autoritaire et cette recherche de disponibilité et d'écoute apparaissent comme la base du processus de co-construction du travail d'individualisation. Être dans l'échange permanent pour co-construire et ne pas se mettre dans une position autoritaire est une posture qui ressort souvent dans les entretiens (situation à mettre en relation avec le niveau de maturité des sportifs). Ce processus s'appuie sur la participation des athlètes.

**« Ouais, c'est vraiment en collaboration. Après c'est un système qui marche très bien avec des athlètes qui se connaissent et qui sont responsabilisés et qu'il y a une confiance commune établie. C'est un peu toujours plus complexe avec des plus jeunes athlètes où il faut souvent décider un peu plus à leur place. »**

Cette co-construction concerne tout d'abord la planification.

**« Le but du jeu, c'est de comprendre comment il fonctionne. Le truc après c'est vraiment d'échanger avec le sportif. Quand je fais mes planifications et programmes de compétitions par exemple, je ne dis pas : "les mecs tenez là la feuille, c'est comme ça et ça bougera pas". Non, c'est : "les gars, je pense qu'il faut faire ça. Et là vous serez bien.". Maintenant, ce programme là il n'est pas le même pour tout le monde. »**



On trouve même des cas de figure où les sportifs décident eux-mêmes de leur cycle de travail/repos en fonction de leurs besoins et ressentis.

**« Sur les dernières saisons, en tout cas depuis au moins 5-6 ans, on travaille tout le temps et quand tu es fatigué, on lève le pied. Tu prends une demi après, tu prends une journée, tu prends deux jours. Parce qu'en fait tu te rends compte que certains sont fatigués au bout de 2 jours. Certains sont fatigués au bout de 10 jours et d'autres sont fatigués au bout de 3 semaines. D'autres au bout de 3 semaines ils pètent encore le feu, ils peuvent encore continuer. »**

Au-delà de la planification cette co-construction touche aussi aux ajustements permanents apportés aux séances

**« T'as une trame commune si tu veux de planification qui est posée et que je mets en place. Après ce programme est discuté et vu pour chaque sportif, en fonction de son état. Et donc ça c'est ce que tu mets sur le papier. Et j'ai jamais mis un truc sur le papier que j'ai tenu jusqu'au bout. Donc à partir de ce moment-là, c'est en discutant régulièrement avec les sportifs quotidiennement où t'arrives à voir. Tous les jours je demande leur état de forme, je note comment ils sont, s'ils ont des douleurs. Mais je le fais par la parole. Je ne le fais pas, je pourrais dire vous remplissez un questionnaire ».**

#### **2.1.2.4 Les difficultés inhérentes à l'individualisation**

Certains entraîneurs pensent cependant être aller trop loin car l'activité est très chronophage, elle déborde la vie privée, crée des jalousies et surtout renforce le phénomène du « sportif roi ».

##### **Renforcement du « sportif roi »**

Dans la perspective d'un renforcement de la figure du « sportif roi », plusieurs entraîneurs parlent de vigilance et de limites à ne pas franchir quand on met en place un processus d'individualisation et de co-construction. Ils alertent sur le fait que la participation des sportifs ne doit pas conduire à une situation dans laquelle le sportif fait ce qu'il veut, l'échange devenant alors compliqué, voire impossible.

**« bah après ça devient à la carte. Moi j'ai envie de ci, moi j'ai envie de ça. Tu réponds plus à des besoins d'athlètes que d'être dans une cohérence de performance. Et c'est pour ça que parfois ça me fait doucement sourire quand on dit que c'est l'athlète qui est au centre. Oui, il doit être au centre parce que c'est lui l'acteur, c'est lui l'acteur le jour J. Mais moi je pense qu'il faut absolument un système, un cadre avec des règles de vie pour fonctionner, être aiguillé et évidemment**

**sous forme d'une collaboration. Moi je ne le conçois pas autrement mais ça ne peut pas être l'athlète qui décide de tout ce qu'il fait : quoi ? comment ? »**

Pour cet entraîneur, il faut rester dans la co-construction et trouver le juste équilibre : ne pas retourner dans la figure autoritaire de l'entraîneur, ni glisser dans celle d'un sportif qui décide unilatéralement mais entrer dans une collaboration sur la base des expertises de l'athlète et de l'entraîneur.

**« Avec nos athlètes notamment olympiques, il y a des choses qui se co-construisaient : voilà nous comment on voit les choses. Comment toi tu les vois ? Il faut qu'ils soient impliqués dans le truc, pas que ça soit uniquement descendant, bien au contraire. Mais à faire attention entre le respect de la singularité, l'individualisation et je fais ce que je veux et exclusivité quoi ».**

##### **Trouver le juste équilibre entre l'individualisation et le collectif**

Plusieurs entraîneurs évoquent la gestion du collectif d'entraînement (et plus particulièrement de la construction collective de la performance) comme un point de vigilance à avoir dans le projet de performance. L'individualisation non maîtrisée peut en effet nuire à la construction collective de la performance, comme par exemple dans les sports d'opposition. Par ailleurs, dans certains cas où le programme de chaque sportif est complètement individualisé, il faut trouver des solutions pour que ceux-ci ne travaillent pas toujours seuls, comme nous le dira un entraîneur. Pour trouver cet équilibre, ce dernier a inséré dans la planification des séances collectives, un peu plus standardisées, tout en maintenant un travail individualisé.

Pour un autre il s'agit dans le management des athlètes de trouver le juste équilibre entre l'individualisation et le collectif de travail.

**« S'il n'y a plus de collectif, ça paraît difficile. Ou alors comme je te dis il y a un coach pour un ou deux athlètes mais tu perds la synergie et moi dans ma philosophie, elle me paraît importante pour être performant [...]. Notre philosophie de l'entraînement est basée sur une dynamique collective avec des temps individuels mais avec une trame vraiment collective. Dans cette trame collective, il y a des séances communes qui après sont adaptées par rapport à l'intensité ou le niveau des athlètes. Et à côté de cette trame commune et collective, il y a des temps individuels qui répondent à des besoins et on va dire l'expression de la singularité de chacun quoi. En fonction de là où ils en sont, du nombre de séances de telle pratique dont ils ont besoin. Voilà on essaye d'individualiser. Notre articulation individuelle et collective se fait comme ça avec des temps communs et des temps individuels. »**

Certains parlent même de risque d'isolement quand pour pouvoir faire de l'individualisation les entraîneurs réduisent leur groupe à de petites cellules d'entraînement.

## **Le caractère chronophage de l'individualisation et le nombre limité de sportifs pouvant en bénéficier**

La plupart des entraîneurs soulignent la charge de travail démesurée et le caractère chronophage que l'individualisation entraîne. En conséquence la plupart évoquent le nombre limité de sportifs qu'il est possible d'encadrer si on souhaite aller au bout de la démarche et mettre en œuvre ce type de gestion, sur l'ensemble de la planification comme sur les ajustements quotidiens.

**« Sur l'intensité, sur la quantité, en fait tu fais tout au jour le jour. Et ça, quand t'en as qu'un ça va, mais quand t'en as quatre ou même deux ou trois à faire au jour le jour, faut avoir la disponibilité mentale pour garder les cases libres quoi. Et ça c'était pesant [...] les deux dernières années des Jeux c'était très, très pesant [...] je te dis maintenant avec le recul, là on ne le refera plus. On ne refera plus ça. Ça sera plutôt de l'individualisation : t'es un peu fatigué, ouais prochaine séance on te met au repos mais ça sera pas un planning, un programme fait en amont pour chaque sportif »**

Un entraîneur ajoute que pour pouvoir mettre en œuvre ce type de travail avec les sportifs, (c'est-à-dire limiter l'augmentation de sa charge de travail), il a été contraint de le faire uniquement avec les athlètes les plus performants de son groupe d'entraînement.

**« Moi j'ai cette chance, je suis maître de mon emploi du temps. Je peux individualiser quand je veux. [...] Partir à l'entraînement le matin, rentrer le soir. Voilà, on gère le planning comme on veut. Donc l'individualisation, ce n'est pas un souci. [...] Mais j'en ai que quatre sur le projet haut niveau sur lesquels vraiment je mets l'accent. Chacun a son programme. Il y a un programme en fonction des objectifs de chacun. Moi je programme pour chaque athlète. »**

Pour certains entraîneurs, il faut également être vigilant aux conséquences pour la cohésion du groupe des différences de traitement entraînées par l'individualisation. Elle crée des revendications et provoque parfois des jalousies entre les sportifs qui se comparent entre eux.

### **2.1.3 L'AUTONOMIE ET LA RESPONSABILISATION : UNE QUESTION MAJEURE POUR LES ENTRAINEURS**

Les entretiens font apparaître la question de l'autonomie et de la responsabilisation du sportif comme un axe de réflexion majeur.

#### **Les justifications de l'autonomie et de la responsabilisation**

Ce qui justifie de l'autonomie et de la responsabilisation repose sur deux types d'arguments dans les discours des entraîneurs.

Premièrement, un athlète qui réussit est un athlète qui se prend en main et qui décide de progresser dans toutes les dimensions de la performance.

**« Nos meilleurs, ceux qui ont les meilleurs résultats [...] sont complètement autonomes et ils sont maîtres du jeu en fait. Ils discutent les entraînements, pas pour discuter mais pour construire. Et ils disent : "Je veux travailler avec cette personne là pour tel domaine, pour tel autre domaine avec telle autre". Ceux-là, c'est acquis. Mais pour une grande partie des autres, ça ne l'est pas. »**

Une idée largement partagée par les entraîneurs est donc de les accompagner vers cette autonomie.

**« Le boulot a été de les emmener à avoir une certaine autonomie dans la gestion. De ne pas être toujours à attendre de l'entraîneur qu'il sache [...]. Ceux qui réussissent aujourd'hui, ce sont ceux qui font le choix. Ceux que vous voyez aujourd'hui en équipe de France, ils font le choix d'être vraiment dans un accompagnement sur tous les plans. »**

Deuxièmement, c'est l'athlète qui réalise la performance, d'où le besoin d'autonomie. De nombreux entraîneurs se perçoivent comme des guides qui vont aider le sportif à se réaliser. Ensuite c'est le sportif qui réalise la performance et doit faire ses choix dans l'épreuve. Plusieurs entraîneurs s'insurgent ainsi contre les entraîneurs qui veulent tout contrôler et pensent que les résultats sont le fruit de leur seul travail.

**« La réussite d'un athlète ne dépend pas essentiellement du coach, la réussite leur appartient fortement quand même, parce qu'ils bossent. [...] Que la réussite vienne de moi, j'en étais persuadé quand j'avais une vingtaine d'années. C'est-à-dire : suffit que je pense ça, que je dise ça et ça va marcher. Et au fur et à mesure je me suis rendu compte que toutes les stratégies qu'on avait mises en place, grosso modo il n'y avait rien de ce qu'il s'était passé. Parce que, le gars quand il est dans l'épreuve ... Enfin à l'entraînement oui, ok. A l'entraînement, bah c'est moi qui met en place l'entraînement, donc ils ont des réponses attendues par rapport à ce que j'ai planifié. Donc ça dépend de moi. Mais en compétition, les stratégies, on s'aperçoit quand même que le mec quand il est parti [...]. Nous on est là pour lui donner les outils. Donc voilà, pour réparer un tuyau, pour colmater la fuite, tu dois prendre telle clef et tac tu l'as à disposition et tac tu agis. Et je crois que c'est ce qu'il se passe dans la compétition [...] il doit y avoir l'autonomie. Elle est là, réelle. Et moi je vois il y a des coaches... Il y en a qui se pensent indispensables. »**

Un autre entraîneur d'ajouter à propos de l'appropriation par les entraîneurs des performances de leurs athlètes :

**« Ils remettent la perf ou la non perf de l'athlète sur eux-mêmes. Moi je pense qu'il ne faut pas le voir comme ça, on se dira : « j'ai fait le maximum que j'ai pu pour l'aider. Bah il a été très performant, je l'ai aidé à être très performant ». Mais c'est pas moi qui suis performant au travers de la perf de mon sportif. »**

### 2.1.3.2 Les exigences de l'autonomie

Quand les entraîneurs parlent d'autonomie, plusieurs éléments assez redondants ressortent de leurs discours.

Pour la plupart des entraîneurs l'autonomie nécessite une expertise pour pouvoir prendre les bonnes décisions et entrer en collaboration. Cette expertise tient à la fois à l'âge et l'expérience des sportifs.

**« Plus ils sont à haut niveau et plus en général on le fait parce qu'il y a plus de proximité, plus de vécu aussi. Et je pense que plus ils sont experts et plus on a tendance à aller vers ça : qu'ils soient parties prenantes. De toute façon s'ils croient pas en ce que tu proposes, comment veux-tu qu'ils s'engagent dedans. Donc il n'y a pas de raison qu'ils n'y croient pas »**

De nombreux entraîneurs parlent alors de les accompagner vers cette expertise et de les faire monter en compétences sur la connaissance des facteurs d'optimisation de leur performance. Il s'agit d'aider les sportifs à prendre des décisions en toute connaissance de causes.

Une entraîneuse nous dira ainsi qu'elle profite des stages pour leur présenter des spécialistes de différentes dimensions de la préparation sportive : « si les sportifs ont déjà dans leur staff personnel ce type de spécialité, ce n'est pas très utile mais ça permet à ceux qui n'en ont pas de pouvoir mobiliser à terme ce type de ressources ». Elle ajoutera que cette démarche a permis à une activité comme la préparation mentale de se diffuser pleinement dans le dispositif d'encadrement. « Par contre rien n'est imposé, tout est seulement proposé » ajoutera-t-elle.

Chez d'autres entraîneurs cela fait partie d'une vraie politique mise en œuvre autour de l'autonomie. L'objectif est d'éduquer les sportifs à devenir autonomes et de les faire monter en compétence sur les éléments nécessaires à la réalisation des performances.

**« Mais c'est vrai, on a plus ou moins d'autonomie chez nos athlètes. On a des assistés aussi, faut pas se leurrer, qui attendent qu'on fasse pour eux. Il y en a même, ils attendent de nous qu'on prenne rendez-vous chez le kiné. En tout cas, pour moi, c'est pas du haut niveau. Un individu de haut niveau, c'est quelqu'un qui sait se gérer, qui sait se prendre en main. Ils ne sont pas tous comme ça. Alors nos jeunes on peut les amener à ça et, en ce moment, on fait beaucoup d'actions. Ça s'appelle visée 2024 avec des regroupements, avec différents intervenants : que ça soit du mental, que ça soit de la posture, que ça soit du physique ... »**

Il s'agit de construire une culture de l'autonomie chez les sportifs. On les fait monter en compétence sur la récupération, les soins de prévention, le sommeil, l'alimentation et autres, et ensuite ce sont des dimensions sur lesquelles ils peuvent devenir responsables et autonomes :

**« tu peux t'entraîner comme tu veux, si tu manges pas bien, que tu dors pas bien et que tu ne prends pas le temps de récupérer. Mais ça c'est une**

**prise de conscience progressive. Certains sont très pros très tôt. D'autres, c'est plus compliqué, mais ça pareil c'est individuel mais on essaye de sensibiliser sur un sommeil, une nutrition, hydratation et récup ».**

Cette culture de l'autonomie passe également par l'idée d'apprendre au sportif à se connaître et se gérer. Il ne s'agit pas simplement de monter en compétences sur les différentes dimensions de la préparation, il s'agit également de devenir un expert de son propre corps, connaître les limites de ce que l'on peut faire.

**« Ma méthode, c'est faire en sorte que le sportif apprenne à se connaître. Ça veut dire qu'il sait quand il peut sortir de sa zone de confort et quand il doit y aller. Tu vois mais par contre au moment où ça risque d'être trop dur, il faut que le sportif ait l'expérience pour se dire, là je freine un peu aujourd'hui et demain je mettrai un peu plus de gomme [...] c'est tout simplement leur apprendre à se gérer ».**

### 2.1.3.3 Limites et interrogation autour de l'autonomie

Au-delà des éléments nécessaires à la construction de l'autonomie, nous avons recensé dans cette partie un certain nombre de limites, de points de vigilance et d'interrogations sur lesquelles s'interrogent les entraîneurs.

#### Le caractère chronophage de l'autonomie

En conséquence de cette éducation, de cette culture et de cette montée en expertise des sportifs, l'autonomie revêt un caractère chronophage pour l'entraîneur car elle entraîne des échanges si ce n'est permanents, au moins réguliers sur le pourquoi et le comment de ce qui touche au projet sportif. Une fois que le sportif se connaît et connaît les différents éléments pouvant jouer un rôle dans ses performances, il va être demandeur d'une participation à la mise en œuvre de son projet de performance.

#### Un possible manque de sincérité quand les enjeux deviennent importants

Un entraîneur évoque le fait qu'il faut être vigilant à la sincérité des sportifs notamment quand ils sont pris dans des enjeux de compétition et de sélection. Les sportifs, quand ils sont autonomes et qu'un travail de co-construction s'engage, peuvent alors entrer dans un discours moins sincère, voire une forme de « triche avec eux-mêmes » :

#### La construction d'une expertise sur la base d'informations erronées

Par rapport à la construction de leur connaissances (leur montée en compétences), il faut être également vigilant à la qualité, voire à l'authenticité des informations sur lesquelles les sportifs s'appuient. Certains entraîneurs évoquent les sources d'information erronées provenant des réseaux, mais auxquelles les sportifs finissent par croire.

## **Renforcement de la figure du sportif roi : l'athlète qui fait ce qu'il veut**

Comme nous l'avons également souligné à propos des dérives inhérentes à la co-construction, plusieurs entraîneurs alertent également sur les dérives possibles du développement de l'autonomie sur le rapport d'autorité. Il ne faut pas tomber dans une situation où « l'athlète fait ce qu'il veut » et tombe dans les problèmes évoqués à propos de la figure du sportif roi. L'objectif reste d'amener les sportifs vers l'autonomie et de rester surtout dans une dynamique de co-construction.

## **Interrogation autour de la difficulté à gérer les nouvelles générations**

Au-delà de renforcer certains aspects de la figure du « sportif roi », l'autonomie va surtout renforcer certains attributs des nouvelles générations.

Le long extrait qui suit fait état de nombreuses difficultés relevées par les entraîneurs quant à leur relation avec les nouvelles générations.

**« La sensation aussi de tout savoir, moi je trouve que ça arrive sur les jeunes générations : "ah oui mais moi je fais comme ça, ah oui mais...". Ok mais y a pas que "oui mais". Donc ça c'est un vrai travail d'échanges. Il y a un refus de l'autorité et quand je dis autorité, j'entends pas d'être directif et drastique, mais un refus de l'autorité dans le sens des contraintes. Je trouve qu'ils ont les exigences des bons sans avoir été bons. Pour beaucoup en tout cas, ils ont ces attentes-là. Alors est-ce que c'est la génération ? Est-ce que c'est le système du sport en France ? Est-ce que c'est l'émergence des CIP ? Ou du système français ? J'ai beaucoup de questionnements là-dessus. Je suis incapable de répondre mais c'est vrai qu'il y a nécessité de faire autrement avec ces nouvelles générations en tout cas. La relation et la discussion, elle est importante pour nouer le rapport de confiance d'autant plus qu'il y a ce refus de l'autorité. Avant c'était : "bah voilà, tu fais comme ça". J'exagère mais ma génération et encore plus la génération d'avant, c'était un entraîneur de l'est qui était arrivé, il a dit : "C'est comme ça, comme ça, comme ça" et puis personne osait dire : "Bah non moi je ne l'ai pas vu comme ça." Il n'y avait même pas à discuter en fait. [...]**

**« Alors est-ce que c'est nous qui collaborons trop et qui avons amené ces dérives-là ? Mais tu te rends compte que si t'es pas dans la notion de collaboration... d'autant plus si je puis dire avec des athlètes experts mais même aussi avec les jeunes. En tout cas t'es obligé d'être à leur écoute parce qu'ils ont des attentes, des exigences. Alors est-ce que c'est le fait de leur dire qu'ils sont au centre, que ci, que ça. Est-ce que c'est aussi le fait de dire qu'ils viennent de structures plus petites où ils sont les meilleurs [...] et donc ouais les nouvelles générations c'est un peu... il y a cette nécessité. Ouais, je pense à la fois entre un refus de l'autorité, besoin d'être écouté, beaucoup**

**de croyances et de convictions et difficultés à se remettre en question je trouve. Alors c'est pas une généralité, c'est des grandes tendances [...] comme la prise en compte des réseaux sociaux, etc. T'es obligé de le prendre en compte. En tout cas t'es obligé d'évoluer. T'es obligé, sinon tu te coupes d'une partie du truc et aussi d'une relation avec eux. [...]**

**Je pense que c'est quelque chose de plus global ou sociétal. Peut-être que nous on le renforce dans la manière dont on fonctionne. Et ça serait intéressant peut-être, d'être accompagné là-dessus mais j'ai l'impression que c'est quelque chose de plus global. C'est une tendance qui ressort vachement. »**

## **2.1.3 SUR LA RESPONSABILISATION**

Il est particulièrement étonnant de voir que les entraîneurs développent beaucoup moins la question de la responsabilisation. Ils semblent à peu près tous s'interroger sur la question de l'autonomie et même s'ils n'abordent pas tous les mêmes dimensions de cette question, ils s'accordent tous à dire que les sportifs souhaitent de plus en plus être acteurs de leur projet et que les champions en général sont des sportifs autonomes et responsables. Ils sont nombreux à développer la question de l'autonomie et à s'interroger sur le processus de construction de cette autonomie : « un champion autonome ». À peu près tous soulignent que les nouvelles générations ne sont pas faciles à gérer mais rares finalement sont ceux qui développent tout autant la question de la responsabilisation et notamment les actions qu'ils mettent place pour que les sportifs deviennent responsables de leurs actes.

Certains mettent en avant que la responsabilisation des sportifs est importante car elle permet de ne pas les mettre dans certains travers du sportif roi. Comme le dit cet entraîneur, il ne faut pas les infantiliser mais les responsabiliser afin qu'ils s'engagent dans leur projet. Le fait que les sportifs soient obligés de construire leur petit dispositif les responsabilise, réduit leur infantilisation et les conduit à s'approprier leur projet.

**« Ils se responsabilisent parce que des fois dans les centres, on les infantilise. Enfin ils deviennent consommateurs. "C'est quand que j'ai rendez-vous chez mon kiné ? Faudrait que j'aille chez le médecin, tu peux prendre mon rendez-vous ?". Ok j'ai que ça à faire. Il arrive un moment où tu te dis : "Ok c'est bien de leur faciliter la vie mais c'est bien aussi qu'ils se rendent compte". C'est ça aussi qui permet de renforcer leur volonté ou "qu'est-ce que je suis prêt à faire pour être plus performant. C'est quoi ma responsabilité par rapport à mon projet et qu'est-ce que je prends en main quoi ?". »**

D'autres s'inquiètent, voire se désespèrent d'observer le manque de responsabilité de leurs sportifs comme l'explique cet entraîneur.

**« pourquoi tu t'arrêtes ? Il me dit parce que "je sens une gêne". Je dis d'accord. Je lui dis : "Est ce que c'est toujours la même gêne qu'il y a un mois et demi ?". Il me**

**dit que oui. Je lui dis : "Est ce que tu es allé faire ça et ça pour faire avancer". Il me dit : "Non parce que je ne le sentais plus". Donc, j'ai pas cru bon de continuer la leçon. Mais ça me met hors de moi ça en fait. Ça me met hors de moi parce que ça veut dire que ce sportif-là n'a pas encore compris que pour pouvoir progresser, le suivi kiné ce n'est pas que quand on a mal. Tu vois, bah voilà c'est un exemple [...] mais ça, ça peut être usant. Bon après encore une fois, c'est notre taf de le faire. C'est pas usant mais ça peut être désespérant par contre. »**

Finalement peu d'entraîneurs explorent cette question de la responsabilisation. Les seuls entraîneurs qui parlent de la responsabilisation des sportifs mettent la question de la performance au centre d'une forme de contractualisation sociale avec le sportif. L'idée est de renforcer l'engagement du sportif dans son projet.

Il s'agit de renforcer la prise de conscience des devoirs en attendant que le sportif s'engage activement comme l'évoque cet entraîneur.

**« Moi à mon niveau. Non, non, pas question que je pousse un sportif à vouloir. En général, moi je leur dis : "Vous venez, je ne vais pas vous chercher. Vous venez me voir, si vous venez me voir c'est que vous avez des objectifs et moi je suis là pour vous aider à atteindre vos objectifs, on y va l'un à côté de l'autre. Mais moi je ne suis pas là pour..." Donc moi je n'insiste pas. J'essaye au début de faire prendre conscience qu'il y a un potentiel, qu'on pourrait faire quelque chose mais si l'athlète n'a pas conscience de ça, ne prend pas conscience de ça. Non, non moi je ne peux pas sincèrement [...] voilà il faut qu'ils soient prêts à accepter le travail. »**

Il s'agit également de contractualiser pour mettre le sportif face à ses responsabilités comme l'explique cet entraîneur qui responsabilise beaucoup les sportifs. Son but est qu'ils soient responsables de leur projet et de leurs décisions. Cela commence par un contrat de performance clair au départ et des décisions de maintien dans le pôle qui sont prises en fonction des résultats. Pour lui, c'est aux sportifs de s'engager dans le travail et d'être sérieux.

**« ici c'est un choix délibéré. Les places sont limitées. C'est sur sélection. La place tient à la réussite. Donc en fait, moi je leur dis : "Bon, écoute. Tu ne me donnes pas satisfaction, je crois qu'on s'est un peu trompés tous les deux. On arrête maintenant." [...] En fait on vient là pour se sélectionner en équipe de France. Pour moi c'est bien la mission qui m'a été confiée. Donc, un athlète, s'il est déjà en équipe de France, il doit reproduire bien entendu ses sélections, être meilleur et performer et viser la médaille. Et puis il y a celui qui vient et qui est junior. Donc lui il a un cursus sur 2 ans à 3 ans. C'est déjà intégrer l'équipe de France junior, être finaliste ou médaillé et puis ensuite post junior, et avoir vraiment le profil pour intégrer une équipe A. si on ne remplit pas ça : "bah, t'as essayé. Moi sincèrement je pensais que oui, on pouvait y**

**arriver. Maintenant on est arrivés aux limites, il faut le reconnaître". »**

## **Enseignements et recommandations relatives à la gestion des sportifs**

Les changements managériaux opérés en termes d'individualisation, de participation et d'autonomie ont tendance à renforcer les difficultés évoquées par les entraîneurs et les figures auxquelles elles font souvent référence : « le sportif roi », « le sportif hyper-connecté », « le sportif pressé » et « le sportif en quête de sens ».

Ces tendances répondent aux mentalités des nouvelles générations et placent les entraîneurs dans une position de non-choix. La situation est particulièrement délicate car tous ces changements managériaux sont particulièrement chronophages et s'inscrivent dans un contexte où la charge de travail de l'entraîneur était déjà très élevée.

L'analyse des entretiens a fait apparaître quelques pratiques et solutions :

- La volonté de participation des sportifs peut être une opportunité pour les entraîneurs de construire un avantage sur la concurrence, en étant informé par les sportifs eux-mêmes des nouvelles méthodes et des innovations.
- Faire monter les athlètes en compétence sur la connaissance de leur propre corps et des facteurs d'optimisation de la performance permet de favoriser la coconstruction de la performance. Il s'agit d'éviter que le sportif ne fonde son expertise sur la base d'informations erronées. Ceci est également à mettre en relation avec la montée en autonomie des sportifs et leur maturité. Plusieurs entraîneurs ont évoqué trois niveaux de relation entraîneur-entraîné dans ce chemin qui mène à l'autonomie : « on lui dit ce qu'il faut faire, on l'éduque à l'autonomie, il devient autonome ».
- Contractualiser pour renforcer la prise de conscience des devoirs et mettre le sportif face à ses responsabilités, il s'agit de ne pas favoriser l'émergence d'un « sportif roi », mais d'un sportif responsable et autonome avec « des droits mais aussi des devoirs ».
- Être disponible en permanence pour répondre au plus près aux besoins des sportifs mais être capable aussi de dire « non » pour préserver son équilibre de vie et ne pas se mettre dans une position de « mise au service de », avec une forme d'autorité inversée.
- Réduire le nombre d'athlètes à encadrer si l'on veut réellement entrer dans un processus d'individualisation reposant sur une évaluation régulière des sportifs, de manière à bien tenir compte de leur singularité et de leur état de forme. Réduire le périmètre des sportifs avec lesquels on individualise le travail. Certains entraîneurs ne le font qu'avec le cercle restreint de leurs élites.

## 2.2. | Autour du management du staff et de l'environnement

### 2.2.1. UNE FORTE PROGRESSION ET GÉNÉRALISATION DE LA PROFESSIONNALISATION DES STAFFS

On constate presque systématiquement une forte augmentation du nombre d'intervenants dans les staffs, avec de plus en plus de spécialistes des différentes dimensions de la performance : préparateurs physiques, kinésithérapeutes, analystes vidéos, préparateurs mentaux et l'arrivée progressive des data scientists dans une optique d'individualisation du travail réalisé auprès des sportifs.

**« Aujourd'hui c'est vingt personnes qui sont autour de moi pour travailler, entre le médical, psy, nutritionniste, trois kinés, un podologue, un ostéopathe, un médecin du sport, voire deux. Parce que quand l'un est absent, il faut bien le remplacer sur des urgences. Le suivi sociopro j'ai trois référents, un universitaire, deux au CREPS, un qui est sur le CIP, un qui est avec les entreprises et un qui est sur le secondaire et un qui est sur l'université. La réathlétisation, c'est quatre entraîneurs de disciplines différentes parce qu'aujourd'hui on fait le choix de quatre disciplines. J'ai une adjointe pour la détection, la formation. Donc tout ça c'est du management sur la structure. Huit ans pour monter une structure comme ça. »**

Cette situation entraîne du point de vue de la plupart des entraîneurs un travail de coordination très important à réaliser. De nombreux entraîneurs insistent, au-delà de leur travail d'entraîneur stricto sensu, sur la nécessité de manager le staff afin que les objectifs et le travail de chacun soit coordonnés dans le même sens.

**« En début d'année je dis voilà... ma planification elle est orientée de telle et telle façon... Maintenant la prépa physique comment elle vient s'intégrer là-dedans ? Le prépa physique quand on est en débrief du mardi bah... si on a des problèmes... tendinites... et bien le médecin est là, le médecin en relation avec le prépa physique, qu'est-ce qu'on met en place dans les jours qui viennent pour ce sportif ? Donc en fin de compte on a tous une interrelation... et le fait d'exposer les problématiques d'un athlète... bon bah on trouve tous des solutions en fonction de nos compétences ou de nos responsabilités... »**

Ce travail de coordination passe par des réunions formelles mais aussi par des relations informelles régulières. Certains entraîneurs disent prendre le temps d'aller voir régulièrement les différents intervenants du staff. La relation directe est très chronophage mais est indispensable pour la cohésion. Elle maintient les bonnes relations et apparaît comme un outil

permettant de déjouer les situations problématiques, voire les situations conflictuelles comme le dit cet entraîneur.

**« Parce que dans les fédérations j'imagine que c'est partout pareil, il y a des fois, les clubs, les entraîneurs, tout le monde est remonté contre la fédération. Faut se bagarrer, t'es là tu dis : "bon bah je vais y aller [...] je mets mon gilet par balles j'y vais et puis je vais me faire démonter et voilà". Et puis après finalement tu te rends compte que non. [...] Souvent c'est ça le problème. C'est quand il n'y a pas de lien qui existe et que tu restes sur des idées reçues des autres [...] faut y aller et puis tu te rends compte que ça se désamorce »**

Au final ce travail de coordination alourdit considérablement la charge de travail et demande à l'entraîneur de mobiliser des compétences managériales : fixation d'objectifs, suivi, communication, résolution de conflits.

### 2.2.2. AU-DELÀ DU MANAGEMENT DU STAFF, LA GESTION DE L'ENVIRONNEMENT

Pour de nombreux entraîneurs, le travail ne s'arrête pas à la gestion du staff ; la performance demande une gestion plus large de l'environnement : les relations avec l'école, avec le secteur médical, avec l'établissement d'accueil. Pour l'un des entraîneurs interrogés, cette gestion des différents acteurs jouant un rôle dans le projet de performance du sportif est un facteur clé de la construction du projet de performance. Il s'agit de construire un environnement optimal pour la performance et donc de se déplacer, discuter, expliquer, convaincre, négocier avec les responsables.

**« Alors j'ai la chance peut être de travailler vite pour préparer mes séances. Et l'entraînement enfin bref ça va assez vite. Par contre tout ce qui est à côté, bah ouais. C'est prendre mon truc, prendre un rendez-vous, discuter, négocier et puis voilà après c'est parti. »**

#### Prendre le temps des relations pour créer de la confiance

Beaucoup d'entraîneurs mettent en avant les relations comme des éléments déterminants dans la mise en œuvre d'un climat de confiance. La confiance comme cela a été développé à propos de la gestion des sportifs est un facteur clé du management du staff et de l'environnement.

**« C'est super enrichissant quand t'arrives à créer une relation de confiance et que tu sens que tout le monde marche un peu en même temps. Le but du jeu c'est d'accompagner le sportif pour qu'il aille le plus loin possible et chercher la médaille et si possible la médaille d'or. Et pour l'entraîneur de club c'est super. Lui il s'est démené depuis le début pour atteindre ça et c'est bien qu'il participe aussi jusqu'au bout [...] du coup s'il y a des personnes qui sont potentiellement disponibles, qui connaissent bien les athlètes et qui peuvent détecter des choses, c'est important de pouvoir compter sur eux aussi. »**

## **Le travail en réseau : élément clé du dispositif**

Dans la continuité du staff élargi, plusieurs entraîneurs soulignent l'intérêt de la constitution d'un réseau d'acteurs mobilisables autour du projet de performance. Pour l'un des entraîneurs interviewés, le travail en réseau est un facteur clé de la performance. Il y consacre beaucoup de temps car la connaissance et l'accès aux ressources pertinentes est un élément d'accélération de la résolution des problèmes. Il explique longuement dans l'entretien comment il a fait dans son établissement pour construire un réseau autour de lui, capable de répondre rapidement à ses problématiques.

**« Donc ça fonctionne comme ça. Kiné c'est pareil. Alors on crée des affinités c'est sûr [...] je crois que ça fonctionne par affinités et surtout pour réduire le temps de latence, dans la prise en charge des problèmes qu'ils soient scolaires, qu'ils soient médicaux, traumato. Voilà. Il faut qu'on ait tout de suite un réseau assez proche pour qu'on puisse communiquer de façon rapide avec disponibilité, efficacité. »**

### **2.2.3 PRISE EN COMPTE DE LA SINGULARITÉ, INDIVIDUALISATION ET DÉMULTIPLICATION DES TÂCHES MANAGÉRIALES**

L'individualisation du travail sportif ne va pas sans des actions individualisées auprès de l'ensemble des acteurs du dispositif d'encadrement de la performance. Préparation physique, récupération, préparation mentale, encadrement médical, nutrition : l'ensemble de ces domaines d'expertise peut conduire à des actions spécifiques et singulières auprès de chaque sportif. La coordination de ces différents projets de performance démultiplie les tâches managériales des entraîneurs.

Comme le souligne une entraîneuse, cette coordination des projets individualisés touche toutes les dimensions de la performance, dont le projet de vie. Il s'agit pour chaque sportif de poser les objectifs, d'avoir des relations régulières avec chaque expert et de créer des synergies quand cela est nécessaire :

Pour le mental les préparateurs de la fédération avec qui elle fait des points régulièrement :

**« la question du mental... bah le seul athlète qui travaille avec cette personne là ouais je l'ai régulièrement... alors je lui ai quand même demandé de m'appeler quand elle voyait qu'il y avait quelque chose qui n'allait pas... parce que je peux aussi oublier, ça m'arrive ».**

Pour le physique :

**« je m'aide d'une personne qui était avant kiné, qui est à la retraite et qui a son diplôme de**

**préparation physique... et qui est assez disponible maintenant et je bosse avec elle tous les jours, donc on se voit régulièrement. Et on fait le point kiné et on oriente les prépas physiques dans ce sens là ».**

Pour le médical/santé un médecin et des kinés :

**« on a à la fois dans le CREPS un médecin dédié à ça avec quelques kinés et puis depuis le temps que je suis là aussi j'ai réussi à développer un réseau moi sur la région... en fonction des blessures et en fonction des besoins, je sais toujours qui appeler... j'ai des gens qui sont assez réactifs en fait ».**

Pour le projet de vie, le spécialiste du suivi socioprofessionnel de la fédération :

**« on a aussi un suivi socio professionnel qui tient assez bien la route à la fédération. Et pour le coup on s'aide aussi de ces gens-là pour avancer quoi ».**

Enfin il s'agit également de coordonner le projet avec des acteurs beaucoup plus périphériques mais néanmoins très importants :

**« La relation avec l'agent elle est super importante... il ne s'agit pas de se les mettre à dos ou de les retirer du game parce que de toute façon ils reviendront par la petite porte s'ils sont virés par la grande... mais donc il faut être suffisamment intelligent pour pouvoir travailler dans l'intérêt de l'athlète avec tous ces gens là quoi ... la construction de la saison elle se fait aussi avec les agents ».**

On perçoit la nature chronophage de l'individualisation qui ne s'arrête pas à la seule gestion du sportif, car il faut avoir une vision d'ensemble et se coordonner, pour le projet de chaque sportif, avec l'ensemble des acteurs pour les actions qui seront mises en œuvre.

### **Enseignements et recommandations relatives à la gestion du staff et de l'environnement**

- Faire monter les entraîneurs en compétences en ce qui concerne le management. Il faudrait favoriser le partage d'expérience entre entraîneurs sous forme de groupes de travail restreints.
- Favoriser le travail en réseau. Il s'agit de sensibiliser les entraîneurs à l'importance des relations avec les acteurs « périphériques » pour être performants.

# Chapitre 3

## Formation et innovation dans le milieu sportif de haut niveau en France

### 3.1. | Les formations : des processus variés de montée en compétences

De nombreux constats établis dans le précédent rapport conservent leur validité à la suite de la passation des entretiens auprès d'entraîneurs engagés dans la préparation des sportifs pour les derniers Jeux.

Le processus qui conduit à mettre en œuvre des nouvelles pratiques d'entraînement ne peut être que lié étroitement à la possibilité d'une montée en compétences et à une appétence pour une formation continue au fil de la carrière.

Les regards posés sur les formations au métier d'entraîneur national convergent par certains aspects et permettent de caractériser ce processus en plusieurs étapes. Tout d'abord, les formations initiales restent variées et souvent insuffisantes. Ainsi, les savoirs dispensés sont considérés comme étant une base floue, minimale, à partir de laquelle l'entraîneur national peut difficilement envisager une carrière avec toute l'efficacité de la gestion du haut niveau. Même si, parmi les trois parcours de formation identifiés dans l'enquête statistique (professorat, STAPS et BE/DE), aucun ne semble plus apprécié que les autres, l'analyse des entretiens laisse apparaître un intérêt particulier en termes de potentiel de développement de l'expertise. Les formations de professeurs d'éducation physique et sportive et/ou les parcours universitaires sont perçus comme des voies d'ouverture vers des champs scientifiques et disciplinaires pluriels et complémentaires. Ils sont considérés comme des voies d'apprentissage de la curiosité, du questionnement et de l'envie d'exploration, autant de qualités régulièrement mentionnées comme étant indispensables pour envisager la profession d'entraîneur de façon dynamique. La spécialisation qui caractérise la formation des nouveaux entraîneurs nationaux et la « propulsion » de certains sportifs de haut niveau en tant qu'entraîneurs réduiraient la capacité de réflexion et le champ d'action de ces acteurs du haut niveau en France.

On note un fléchissement important du recours à la formation continue : 54% en pratique régulière à Rio contre seulement 36% à Tokyo (Burlot et al, 2022). Néanmoins, les formations proposées à l'INSEP continuent de faire référence, comme en témoigne l'analyse des entretiens, et constituent des gages de progression, une réputation partagée par les entraîneurs exerçant sur site mais également en dehors. Toutefois, comme à l'issue du précédent recueil de données, le manque de temps disponible pour ces formations reste l'obstacle majeur à la transformation des méthodes d'entraînement. La préparation mentale et le management demeurent les deux domaines prioritaires sur lesquels les entraîneurs souhaitent monter en compétences, avec une forte progression de la demande sur le management. Cette progression pourrait être en lien avec l'importante implication des entraîneurs dans la gestion de leurs sportifs, de leur staff et de l'environnement qui nécessite des compétences managériales, comme cela a été souligné dans la partie précédente de ce rapport.

En outre, les témoignages recueillis mettent toujours l'accent sur l'importance du réseau des pairs, entraîneurs étrangers de la même discipline sportive et/ou entraîneurs nationaux d'autres disciplines, dans l'acquisition de nouvelles connaissances et de nouvelles pistes pour l'optimisation des performances de leurs athlètes. Ainsi, la formation initiale et la formation continue constituent des moments de rassemblement au cours desquels les échanges informels apparaissent aussi (voire plus) riches que les contenus dispensés en formation. Là encore, les entraîneurs interrogés mettent en valeur le décloisonnement et l'élargissement du spectre d'action que permettent ces partages d'expériences dans un processus de montée en compétences. Les récits de ces échanges donnent à voir notamment deux niveaux : un ou des cercles extrêmement fermés réunissant des mentors, des figures de l'entraînement considérées comme des exemples à suivre, et une périphérie aux contours moins définis désignant le reste des entraîneurs nationaux. L'observation des mentors pour s'inspirer, voire imiter des méthodes d'entraînement, des formes de management, reproduire des techniques, s'emparer des mêmes technologies, s'entourer de personnels aux compétences similaires, etc., apparaît comme une ressource pour faire évoluer ses pratiques en préservant un sentiment de sécurité au vu des preuves d'efficacité constatées.



Enfin, les démarches de formation individuelles, autodidactes, font encore, dans ce projet, l'objet de descriptions. Outre un appui spontané sur le travail et les facteurs de réussite des pairs, les lectures d'articles scientifiques et/ou d'ouvrages, les recherches sur internet, le visionnage de vidéos de sportifs, etc., nourrissent en connaissances les entraîneurs. Ces temps de recherche non seulement supposent que les entraîneurs s'aménagent du temps pour le faire mais aussi qu'ils envisagent cette voie autonome de progression. Sur ce point, une formation plus généraliste et à la recherche (particulièrement par les parcours universitaires) semble décisive.

## 3.2. | Innover pour optimiser les performances : une solution et une source de dilemmes

Ce bref retour introductif sur les modes de formation et les façons dont les entraîneurs nationaux les appréhendent est incontournable pour amorcer une réflexion sur l'innovation. Si ce terme a été choisi et souvent mentionné au cours des entretiens, il est intéressant de relever, d'abord, que les entraîneurs interrogés lui attribuent des significations et des portées différentes, parmi lesquelles :

- Réduction de l'incertitude de la performance :
  - « *J'innove par rapport à la recherche scientifique. L'objectif c'est de formaliser, d'objectiver de plus en plus les résultats pour que derrière on réduise le champ d'incertitudes au maximum [...].* »
  - « *Là on est en train de voir si les cycles hormonaux impactent et comment ils impactent la performance... Alors la date des Jeux on ne la bougera pas, mais en amont, est-ce que dans notre préparation on a intérêt à accentuer certaines phases, alléger d'autres phases ou à se préparer à ce qu'elles soient opérationnelles dans toutes les phases ? On fouille un peu...* »
- Objectivation des intuitions fondées sur l'expérience de l'entraîneur :
  - « *Avec un athlète, si j'ai le sentiment et lui aussi qu'il a fait les choses claires comme on a dit et qu'il reste des erreurs, c'est que là il y a quelque chose qui mécaniquement ne fonctionne pas.* »
  - « *J'essaie de mettre en place un logiciel pour faire l'analyse vidéo et l'utiliser [...] je filme tout et j'aimerais bien qu'on puisse stocker les performances avec les scores pour avoir des données sur plusieurs années, ce qui nous permet de voir l'évolution de la discipline.* »

**« C'est intéressant de voir les modifications d'intentions qu'on donne à X, de voir les résultats que ça peut avoir sur le terrain avec des données fiables, des données hyper-précises : la distance d'une foulée, le temps de contact, c'est des choses vraiment précises et nous ça nous intéresse de voir si l'intention qu'on lui donne elle est corrélée avec la donnée, la data recueillie. »**

- Anticipation, adaptation à la réglementation internationale :

**« Aujourd'hui il y a un certain nombre de choses d'un point de vue réglementaire dont on n'est pas sûrs encore et qu'on essaye d'anticiper. En fonction de telle ou telle orientation réglementaire, par exemple sur les X, est-ce qu'on aura le droit ou pas d'avoir des X ? Est-ce que les X vont être fournis sur les Jeux olympiques ou pas ? Si oui, qu'est-ce qu'on fait ? Si non, qu'est-ce qu'on fait d'un point de vue stratégique de préparation technique ? »**

En considérant ces différentes significations, il convient de préciser ce dont parlent ces acteurs lorsqu'ils sont questionnés sur leurs innovations.

### 3.2.1. QUELLES INNOVATIONS ?

Poser cette question revient à interroger dans quoi les entraîneurs investissent, sur quoi ils misent pour améliorer les résultats de leurs sportifs. L'enquête quantitative apporte de précieux éléments de réponse qui entrent en pleine cohérence avec les éléments de l'enquête qualitative. En effet, à la question « avez-vous mis en place des innovations spécifiques au cours des dernières années ? », 51% des entraîneurs ont répondu « oui », puis ont renseigné la nature de ces innovations : 60% ont mentionné des innovations liées au processus d'individualisation, 43% à l'efficacité des entraînements, 20% à la performance du matériel, 20% à la préparation des compétitions. Ces quatre thématiques mises en évidence par l'enquête quantitative ont fait l'objet de longs développements dans les entretiens, qui témoignent d'approches plurielles de l'entraînement du haut niveau en France.

Ainsi, de façon intuitive d'abord, des entraîneurs voient en l'amélioration du matériel, des équipements, des vêtements des athlètes des voies d'amélioration des performances, comme en témoigne cet extrait :

**« Sur le textile des tenues on veut faire un truc avec un textile qui est un peu glissant, qui permet d'éviter un peu la touche en restant dans les règles, et au niveau de la pointe on est aussi sur quelque chose, on a une espèce de bouton qui est plus sensible quand tu appuies vraiment de haut en bas et on aimerait un truc qui facilite quand ta touche n'est pas vraiment sur le même axe et elle peut être un peu décalée comme ça. »**

Qu'il s'agisse de l'introduction de dispositifs techniques vus en compétition (casque, oreillette, etc.), du développement de tout ou partie des équipements (selle de vélo, etc.) ou de la reconceptualisation des textiles ou des méthodes d'entraînement

(par exemple à l'appui de l'intelligence artificielle ou de la réalité virtuelle), certains entraîneurs se positionnent comme des experts en détection de ce qui apparaît plus fonctionnel et efficient, mais aussi, parfois, comme des visionnaires de techniques plus à la pointe. À ce niveau, l'inspiration à l'international est décisive en ce qu'elle (re)positionne la concurrence au-delà du seul cadre sportif, au vu des constructeurs de prestige impliqués parfois dans l'industrie des articles de sport au-delà du seul cadre national.

Ensuite, l'innovation est massivement pensée dans sa dimension métrologique. Les entraîneurs mesurent la préparation physique spécifique de leurs athlètes, développent des outils de suivi (informatisés ou en version papier) des sportifs portant sur des ressentis, des données physiologiques, relatives à la charge de travail, des données GPS, etc., évaluent grâce à des tests avec cardiofréquencemètre l'état de forme physique des sportifs pour mieux individualiser leurs charges d'entraînement, etc. Tous ces prélèvements, toutes ces mesures participent à une objectivation des productions individuelles en vue d'ajuster pour chacun des athlètes le rythme, le volume, l'intensité, etc., des entraînements.

**« Le HRV c'est un test qu'on fait faire avec un cardiofréquencemètre qui permet d'évaluer le niveau des énergies sur le système nerveux central. Donc en fait le sport qu'on fait c'est très intéressant parce qu'on a le retour du kiné sur la fatigue musculaire mais on n'avait pas de retours sur la partie nerveuse. Et moi ça me permet de... voilà d'évaluer le niveau de fatigue nerveuse. »**

**« Là on va réinvestir sur un pôle de recherches sur des GPS pour travailler encore plus précisément sur la physiologie. On a investi sur une machine qui est sprint 80, qui coûte 80 000 euros, qui permet de définir la force en newtons, en puissance pour définir les profils force-vitesse des athlètes. »**

Cette approche par la mesure est articulée à une dimension technologique de la performance et de son optimisation. L'analyse de la gestuelle, de la force, etc. des sportifs par outils vidéo, logiciels, lasers, capteurs ou micro-caméras est au cœur du métier d'entraîneur national malgré les compétences que ces techniques supposent et le temps nécessaire à leur conception, leur appropriation et leur mise en œuvre effective. Le recours à ces dispositifs est présenté comme un moyen d'objectivation des observations de l'entraîneur et de corrélation aux ressentis et aux intuitions établis sans ces technologies.

Au-delà de (et complémentairement à) ces approches technique, métrologique et technologique, le recrutement d'un réseau de professionnels de confiance aux compétences plurielles et élargies émerge comme une condition pour la réalisation de performances.

**« Tu sais, je crois beaucoup au théâtre d'improvisation. J'aimerais beaucoup les solliciter là-dessus. Je crois à la danse, je crois beaucoup aux éléments artistiques pour libérer la créativité et donner aussi aux gens la possibilité de se montrer sous un jour encore nouveau au groupe et peut-être même à eux-mêmes. »**

Sont ainsi mentionnées : l'intervention d'un spécialiste en physiologie sur les adaptations en altitude, la mise en place de cours de yoga pour une meilleure gestion du risque physique, mental et émotionnel, la proposition de séances de théâtre d'improvisation, d'ateliers artistiques pour libérer la créativité, la sollicitation de personnels formés à la réflexothérapie, la microkinésithérapie, la faciathérapie, techniques qui ressource les athlètes en état de fatigue nerveuse, etc. Les évocations de ces réseaux mettent en exergue une utilisation de ces interventions non plus seulement à titre palliatif mais également dans une perspective préventive et d'accompagnement du sportif sur le temps long. C'est ainsi que se met en place un protocole de prévention de la blessure, un réseau de préparateurs mentaux « labellisés » – voire s'organise la montée en compétences de l'entraîneur en matière de préparation mentale –, l'intervention plus régulière et plus seulement en cas de blessure d'un kinésithérapeute, etc. Cette forme d'investissement dans l'humain dans des expertises variées témoigne d'un souci, qui semble encore inégal et tardif en France, d'une prise en compte complexe et globale de la production de la performance sportive.

Penser cette performance sous un angle plus collectif a des incidences sur d'autres acteurs. D'une part, certains entraîneurs mentionnent des changements dans leurs méthodes pédagogiques et dans leur façon de manager au profit d'une réhabilitation du qualitatif dans un milieu où le chiffre et les classements sont rois (via notamment les ranking lists). Ces modifications portent sur des séquences d'entraînement repensées, des charges différentes, une réorganisation du travail, une évolution des relations de l'entraîneur, des membres du staff et des sportifs à eux-mêmes et aux autres, etc. Ce qui émerge de plusieurs entretiens, c'est l'importance accordée à un principe de délégation à des personnes de confiance, une confiance qui fait gagner du temps et qui dégage du temps pour observer davantage, se questionner et se projeter avec chacun de ses athlètes. D'autre part, les entraîneurs misent sur leurs athlètes. La (re)configuration du groupe apparaît pour certains comme un levier de dynamisation de l'entraînement précisément parce que, par exemple, les nouveaux athlètes obligent l'entraîneur à se questionner et à sortir de la routine et incitent les sportifs « déjà là » à se dépasser.

**« C'est intéressant d'avoir des athlètes nouveaux en fait. [...] Mais j'ai senti ce besoin, c'est par hasard encore une fois, qu'il fallait que je casse la routine du groupe parce que je me suis dit : "si je reste avec le même groupe [...]" Et ça a fait ses effets [...]. Et c'est vrai que ça a fait un bien fou, on voit bien qu'ils sont hyper-dynamiques. »**

En outre, quelques entraîneurs œuvrent à l'autonomisation de leurs athlètes afin qu'ils apprennent aussi à se préparer pour l'événement qui compte. L'un des entraîneurs évoque même la mise en place d'échanges avec les parents des athlètes dans une perspective d'action sur les facteurs de stress environnementaux.

En conséquence, loin d'une approche strictement technique et technologique, ce panorama rend compte de formes de renouvellement et d'investissement plurielles, y compris pédagogiques, managériales, humaines. Cette première remarque fait écho à quelques écueils formulés par les entraîneurs interrogés : le fait que « les sportifs ne sont pas

des machines », l'abondance de statistiques qui tend à faire oublier l'humain, le temps investi dans des innovations matérielles décevantes, ou encore des outils de prélèvement d'informations qui réduisent les interactions verbales entre le sportif et l'entraîneur. Mais les entretiens témoignent surtout d'une situation complexe qui ne renvoie pas toujours à une opposition stricte entre les ressources humaines et une forme de déshumanisation mais plaide plutôt en la faveur de leur complémentarité. En effet, certains entraîneurs revendiquent l'observation, la discussion, l'entretien comme des outils de collecte d'informations et de repères plus pertinents selon eux. Ils se positionnent souvent contre les nouveaux outils de suivi informatisé qui génèrent des feuilles de route chiffrées et déshumanisées. D'autres défendent ces nouvelles formes de suivi longitudinal mesuré des sportifs. Par ailleurs, certains souhaiteraient pouvoir les mobiliser davantage mais n'ont pas réellement le temps, les compétences, ni les personnes-ressources à disposition. Aussi est-on loin d'une forme d'abondance statistique lorsque l'on écoute les entraîneurs, contrairement à ce que voudraient faire croire certains spécialistes de la data, et ceux qui usent de données chiffrées le font souvent « avec les moyens du bord ».

### **3.2.2. DE LA « DÉBROUILLE » AU CŒUR DE LA QUÊTE DE HAUTE PERFORMANCE**

#### **3.2.2.1. L'introduction du changement en termes de pratiques innovantes**

Quand les entraîneurs parlent de la manière dont ils ont mis en œuvre des pratiques innovantes, trois situations ressortent de l'analyse des entretiens.

Tout d'abord, des entraîneurs insistent sur leur engagement et leur investissement dans leur propre montée en compétences par l'intermédiaire de formations à des domaines spécifiques et/ou d'autoformation, notamment par l'observation des autres entraîneurs.

Ensuite, les modifications apportées dans l'encadrement des sportifs mettent en évidence la construction et l'élargissement d'un réseau que l'on peut qualifier d'interne dès lors que les personnels recrutés, identifiés comme des experts, intègrent le staff et/ou interviennent directement auprès des sportifs.

Enfin, on relève une externalisation des compétences et des savoirs lorsque l'entraîneur confie à des chercheurs, des entreprises, des « accompagnatrices issues du privé », etc., l'élaboration ou la coconstruction des outils dont son équipe et lui devront s'emparer pour les opérationnaliser auprès des athlètes au service de leur transformation physique, mentale, etc.

#### **3.2.2.2. La constitution du réseau d'experts : une étape fastidieuse mais nécessaire**

Il est important, à ce stade, de relever que l'initiative quant à l'évolution des pratiques d'entraînement revient dans la très

grande majorité des cas à l'entraîneur qui « se débrouille » – au sens strict – pour établir des contacts, parfois construire ses outils, monter en compétences, etc.

Le processus le plus facile à mettre en œuvre pour l'entraîneur consiste à faire appel à des ressources constituées dans un réseau de proximité avec l'appui desquelles, par exemple, des outils peuvent être développés et/ou des chercheurs peuvent être mobilisés pour travailler sur l'amélioration du matériel, la conception d'outils d'analyse ou encore l'anticipation et la gestion des perturbations éventuellement causées par les cycles menstruels pour la réalisation des performances des sportives de haut niveau. Dans ce sens l'INSEP fait figure de configuration « idéale », toutes les ressources étant présentes sur place. L'un des entraîneurs interrogés décrit particulièrement bien le caractère fastidieux de la constitution d'un réseau, surtout quand le centre d'entraînement est situé en dehors d'un établissement. Il relate ainsi les difficultés auxquelles il a été confronté quand il a quitté l'INSEP avec le pôle France pour s'établir dans un centre d'entraînement dépourvu de ressource de proximité et où tout était à construire.

**« Ici, on n'est pas à l'INSEP. Ici, il y a plein de choses pour les staffs qu'il faut gérer. À un moment, il faut gérer l'histoire de scolarité, gérer des problématiques de kinés, des problématiques de médecins, d'utilisation de la X. Va falloir gérer des problématiques de restauration. Enfin voilà, plein de choses comme ça problématiques. Et après bon, tout ça, c'est très lié au lieu quoi. Mais tous ces temps-là, c'est des trucs récurrents et qui prennent du temps et tout le temps, tout le temps [...] tu vois, on est sur des problèmes, par exemple, actuellement de médical tout ça [il est difficile de trouver des ressources médicales à proximité du centre]. Bon on se dit bah oui, on va aller à Clairefontaine. Clairefontaine ils te disent : "Oui, il y a trois médecins à plein temps, il y a six kinés. Ton mec il a le moindre problème, tu vas les voir comme à l'INSEP quand tu veux. Et en plus là ils ne gèrent que le foot. Donc, encore mieux que l'INSEP." Et tu te dis oui mais nous, c'est pas pareil quoi, c'est à 35 minutes quoi... tu vois ... Donc ça va, mais derrière c'est pas chez nous quoi là-bas. »**

Dans d'autres situations favorables au développement de nouveaux outils ou de nouvelles techniques, les entraîneurs sont parfois contactés par des ingénieurs ou des chercheurs, ou entrent en contact avec des experts d'ores et déjà identifiés pour la conception et la mise en œuvre d'un projet au service de l'optimisation de la performance.

Toutefois, l'identification des personnes ressources et la mise en contact sont la plupart du temps décrites comme fastidieuses, même dans le cas d'un établissement comme l'INSEP qui fait figure de configuration « idéale ». Un entraîneur explique avec étonnement que son premier travail à chaque fois qu'il a pris en main une structure de haut niveau a été de constituer un réseau de personnes ressources et de confiance sur lesquelles il pouvait compter. La tâche s'est avérée compliquée, selon lui, pour trouver des personnes à proximité.

Aussi, lors de son arrivée à l'INSEP, il pensait que la tâche serait plus simple :

**« Et je me suis rendu compte qu'en fait c'était pas aussi simple. Moi je suis arrivé ici, je m'étais dit : le haut niveau, alors il suffit de parler pour avoir. Bah non, pas du tout. [...] Moi je pensais que j'allais dire bon j'arrive, j'entraîne, voilà. Et en fait non. Bon ça y est maintenant c'est calé. »**

Très concrètement, les entretiens montrent que l'INSEP, qui est citée comme une ressource en termes de formation, n'en est pas toujours une en termes de développement d'outils innovants notamment. En effet, il est fait mention de priorités qui tendent à hiérarchiser les projets présentés, ce qui ne permet pas à tous d'être développés. Par ailleurs, les entraîneurs décrivent le besoin de « trouver les bons interlocuteurs », « les bons développeurs », « l'argent », de « se déplacer », de « voir les gens », de « négocier », autant de tâches chronophages dans un emploi du temps déjà chargé. Dès lors, il semblerait que la centralisation des ressources à l'INSEP ne permette pas de répondre à toutes les ambitions des entraîneurs nationaux. Elle reste une configuration avantageuse mais insuffisante. Le « bricolage » mentionné au cours des entretiens peut donc apparaître comme un frein au renouvellement des méthodes, des techniques, des technologies si l'on ne considère pas comme un véritable travail les démarches relationnelles et chronophages qu'implique la constitution d'un réseau : recruter les personnes ressources, les convaincre, les intégrer dans le projet.

De fait, l'innovation est régulièrement envisagée au futur et les entretiens rendent compte de la créativité et de la réflexivité des entraîneurs quant aux façons d'améliorer leurs pratiques et celles de leurs sportifs. Ainsi, un entraîneur souhaiterait pouvoir travailler avec un bureau d'ingénierie et plus seulement le fabricant pour améliorer le matériel, précisément parce qu'il constate que quelques sportifs en arrivent à « dépasser » le niveau de performance du matériel. Une autre personne interrogée sollicite et invite les institutions à solliciter des acteurs du monde de l'entreprise pour des partages d'expériences et une montée en compétences des entraîneurs dans les domaines du management, de la gestion d'équipe, des conflits et de la prise de risques. D'autres encore s'appuient sur et préconisent la construction d'un réseau d'anciens athlètes de haut niveau insérés dans des milieux professionnels qui pourraient contribuer à la haute performance. Un autre entraîneur suggère d'impliquer bien davantage les sportifs dans les processus d'innovation parce que certains sont tout à fait en mesure de proposer des améliorations matérielles (mais pas seulement) précises à l'issue de la réalisation de leurs performances ou de leurs contre-performances.

**« Les Français, X, Y, pour citer les années 2004, innovaient à l'époque. Donc en fait ils sont précurseurs des entraîneurs sur l'innovation. Ils demandent, ils posent des questions, ils disent : "Je voudrais travailler dans cette direction-là, je voudrais faire ci, je voudrais faire ça." Ça ne vient pas forcément des entraîneurs. Donc ça c'est une première chose : les très grands athlètes aujourd'hui innovent. C'est eux qui dirigent, c'est eux qui sont entraîneurs en fait. [...] Les très bons athlètes qui innovent, eux, ils font des XX [le matériel utilisé dans la spécialité sportive]. C'est à dire qu'ils sont en lien avec les constructeurs [...]. »**

Au-delà de la dimension artisanale et laborieuse évoquée, en l'état des rapports entretenus par les entraîneurs nationaux français à l'innovation, plusieurs constats et critiques émergent et semblent également des freins : l'investissement de grandes marques à l'étranger dans le développement de matériel (contrairement à la France), une priorité accordée à certaines nations par des entreprises, la conception d'outils pensés et conçus sans les sportifs (ce qui entraîne un engagement limité de leur part), des problèmes relationnels au sein des équipes qui perturbent la mise en œuvre des méthodes et des outils.

Aussi, lorsque les entraîneurs s'inscrivent dans une perspective d'évolution, en plus des difficultés à identifier et solliciter les interlocuteurs privilégiés, à trouver des fonds pour accompagner leurs projets et à élaborer les outils, au sens large, utiles, ils doivent parfois convaincre leurs équipes et leurs sportifs le cas échéant de la pertinence des changements afin d'entrer dans une phase d'appropriation et d'éventuelles transformations. En outre, ils se heurtent aux inégalités de la concurrence internationale dans la gestion du sport de très haute performance.

### 3.2.3. LE TEMPS COMME MAÎTRE D'ŒUVRE

Une attention aux marqueurs temporels dans ce corpus d'entretiens menés auprès d'entraîneurs nationaux souligne particulièrement les inerties des processus d'innovation dans le milieu sportif de haut niveau en France et les retards dans des temporalités de préparation qui laissent peu de temps pour transformer les pratiques.

En effet, d'une part, les entraîneurs décrivent des processus de transformations par essais-erreurs très longs pour différentes raisons : beaucoup de temps passé à chercher le « bon outil » sans résultat, « des luttes de longue haleine » avec les cadres de la fédération par exemple, pour employer un nouveau personnel (préparateur physique, mental, etc.), pour régler les problèmes de rémunération mais également pour faire accepter le bien-fondé du recrutement, un temps de réactivité et d'appropriation parfois long au sein des équipes (lié aussi à l'ouverture des sportifs et des entraîneurs à la nouveauté) et, finalement, un phénomène de transformation de l'idée de départ pour l'adapter au contexte (une traduction).

**« à un moment j'y ai cru parce qu'on m'a dit qu'il y avait telle personne, telle personne, qui allaient pouvoir se mettre dessus. Et en fait, bah non. Et je ne sais pas pourquoi ça tombe à l'eau. On nous dit : "ça va se faire, il y a du monde." et finalement, ça peut pas se faire et je ne comprends pas ce qu'il se passe entre temps... entre la fédé, les finances, les personnes qui s'engagent sur différents projets et finalement l'autre projet prend plus de temps. Là franchement je ne sais pas, je ne peux que constater. »**

Dès lors, comme le soulignent les travaux sociologiques sur les processus de l'innovation, celle-ci s'inscrit souvent dans un temps long, celui de l'acceptation, de l'appropriation et de l'engagement de l'ensemble des acteurs : le sportif, l'entraîneur, les membres du staff de préparation et les acteurs périphériques comme les élus, les cadres, les acteurs de l'ANS.

D'autre part, les entraîneurs mentionnent du retard : même quand il s'agit a priori d'un simple achat de matériel vu en compétition, un entraîneur mentionne plus de temps que les autres nations à se le procurer ; d'autres évoquent le retard de la France sur d'autres nations en termes de liberté et de moyens mis à disposition des entraîneurs nationaux ou encore des partenaires, des entreprises, etc., engagés dans l'amélioration des équipements sportifs.

**« On voulait acheter des selles mais tel type de selle, c'est quarante semaines d'attente ! [...] on m'a répondu c'est quarante semaines d'attente. Soit on prend une autre selle, soit on l'achète quand même. Si on l'achète quand même bah je sais qu'il y a quarante semaines d'attente. »**

**« Les anglais ils avaient fait une fourche, tu sais une fourche de vélo normalement elle descend comme ça et puis tu as la roue au milieu quoi. Eux ils avaient fait une fourche elle était large comme ça [...] et les Anglais ils arrivent là ils bossent avec Lotus, le vélo c'est un Lotus tu vois. [...] C'est comme si nous on bossait avec McLaren qui mettait à bloc de moyens dessus. »**

**« J'ai la chance d'avoir un ostéo. Ça a été deux ans de travail pour la faire accepter parce que ce n'est pas reconnu auprès du CNOSF et du ministère, parce que le ministère et le CNOSF donnent des vacances aux fédérations pour le médical et dedans, en fait, ne sont pas comprises les séances d'ostéo. Donc là il y a un truc qui ne va pas...et ça a été un long, long combat. »**

Cette inertie et ces retards s'inscrivent dans un contexte permanent de manque de temps, pour tester des choses à l'échelle d'une olympiade, ce qui limite les idées et les élans conceptuels, pour analyser les données. Cela explique le recours et la délégation à des experts extérieurs tels que des « data scientists ».

En conséquence, les potentiels mots d'ordre liés à l'innovation dans le milieu sportif de haut niveau confrontent les entraîneurs nationaux à plusieurs dilemmes ou paradoxes :

- concevoir et mettre en œuvre des changements aux moments opportuns pour les sportifs et pour l'entraîneur alors que les processus d'innovation présentent et entraînent beaucoup d'inertie,
- prendre des risques tout en faisant preuve de prudence pour ne pas nuire aux résultats des sportifs avec l'introduction de nouveaux outils, méthodes, etc.,
- s'inscrire dans une démarche active d'ouverture, de curiosité et de questionnement dans un environnement contraignant des points de vue contextuel, environnemental, financier, matériel, humain, etc.,
- répondre aux besoins d'objectivation et de progrès mesurables tout en préservant une approche fondée sur le réseau, l'observation et l'importance de l'humain,
- s'aligner sur ce que font les autres tout en se démarquant dans un espace concurrentiel.

## **Enseignements et recommandations concernant la formation et l'innovation des entraîneurs**

- Sensibiliser les athlètes et les entraîneurs à l'importance potentielle des changements dans les méthodes, le matériel, etc., pour créer une forme d'ouverture et de réactivité lorsque les propositions d'innovation se présentent.
- Un double projet des sportifs vers des formations qui favoriseraient cette ouverture serait un gage de qualité pour le recrutement des futurs entraîneurs nationaux, avec la constitution d'un réseau d'anciens sportifs de haut niveau pour que l'expertise professionnelle éventuellement en dehors du sport puisse nourrir l'optimisation de la performance.
- Au vu des problèmes rencontrés dans les relations entre les personnels, ne pas négliger les projets de recherche en sciences sociales comme clé de compréhension de l'inertie souvent décrite dans l'optimisation des performances. Nécessité d'ouverture du milieu sportif, des institutions et de ses acteurs, à toutes les dimensions de la performance.
- Impliquer les sportifs dans le recueil des données, dans les retours sur les outils pour des ajustements en prise stricte avec la pratique.
- Des moyens financiers et humains pour le développement des idées ou la procuration de matériel plus rapide.
- Organiser des temps d'échanges informels pour permettre aux entraîneurs nationaux de sortir de l'entre-soi et d'une dimension strictement disciplinaire et/ou française ou penser des formations transdisciplinaires et internationales.
- Approfondir les recherches sur les conditions de travail des entraîneurs et l'innovation par une attention particulière aux expériences des expatriés, qui sont des ressources non seulement en termes d'idées mais également potentiellement pour aider à la montée en compétences d'autres entraîneurs et entraîneurs adjoints (nationaux ou non).

# Chapitre 4

## L'impact du covid, du confinement et de la situation sanitaire sur les conditions de travail des entraîneurs

Cette partie présente l'analyse des données issues des réponses aux questions portant sur l'impact de la « période covid » sur les conditions de préparation des entraîneurs aux Jeux olympiques de Tokyo.

Pour rappel, dans le rapport réalisé suite à la passation de l'enquête par questionnaire (Burlot et al., 2022), 80% d'entre eux avaient déclaré que leur travail avait été impacté – 45% fortement et 35% très fortement – par la situation pandémique. Les entraîneurs, pour les 113 qui s'étaient exprimés à ce sujet, avaient indiqué que ce sont des éléments d'ordre organisationnel (accès limité aux installations, nombre réduit d'entraînements et de stages, absence de compétition ou compétitions sans spectateur, questionnements sur les modalités de la reprise) et relationnel (manque de relations voire sentiment d'isolement, difficultés managériales des SHN et du staff) qui les ont le plus mis en difficulté. Enfin, l'incertitude (manque de visibilité et incertitude des calendriers sportifs, changement des règles de qualification, changement des règles sanitaires en France et à l'étranger) et les conséquences psychologiques de la situation sanitaire (maintenir la dynamique motivationnelle des SHN, crainte d'être positif au covid) avaient également été rapportées comme des difficultés auxquelles ils avaient dû faire face.

Comme nous le verrons ci-dessous, il s'est avéré que l'analyse des données récoltées par les entretiens menés avec les entraîneurs a confirmé que la gestion de la situation sanitaire a en effet constitué une épreuve, parfois difficile, nécessitant notamment que les entraîneurs s'adaptent face à de nouvelles conditions de travail. Mais l'analyse des données révèle également que la situation sanitaire a été perçue et utilisée, par certains d'entre eux, comme une opportunité dans un objectif de performance sportive.

### 4.1. | Adapter ses conditions de travail pour préserver les impératifs d'entraînement et de compétition

La situation sanitaire et les incertitudes associées ont nécessité une adaptation des conditions de travail des entraîneurs et des sportifs dont l'objectif premier était de préserver les impératifs d'entraînement et de compétition. En outre, il s'est parfois avéré nécessaire de revoir la gestion des sélections des sportifs aux Jeux sans oublier d'observer une vigilance, nouvelle, en ce qui concerne les risques de contamination au covid.

#### 4.1.1. UNE OLYMPIADE PARTICULIÈREMENT LONGUE, CHARGÉE D'INCERTITUDES ET SOURCE DE FATIGUE SUR LE PLAN PSYCHOLOGIQUE

L'olympiade qui a précédé les Jeux de Tokyo s'est révélée plus longue que prévue (5 ans) en raison du report des Jeux et a généré une situation chargée d'incertitude : « Cette année de 15 mois avec le covid, c'était très difficile parce qu'il y avait

pleins d'aménagements à faire. Enfin, l'incertitude, l'adaptabilité sans arrêt, on ne fait qu'improviser. C'était de l'improvisation planifiée sans arrêt donc c'était très usant, très fatigant. » Au-delà de cette longueur inhabituelle et des inconnues associées, les entraîneurs ont rapporté la nécessité de procéder à de nombreuses adaptations et de redéfinir des objectifs.

**« La plus grosse contrainte c'était l'adaptation, c'était toujours de ne jamais vraiment savoir ce qu'on allait faire, c'était un peu ça. Il a fallu tout le temps qu'on s'adapte, les plannings de stages et tout, les contextes de stage ont tout le temps été adaptés quoi, tout le temps, tout le temps chercher à s'adapter quoi [...]. Donc, là le challenge, pour moi, c'était de motiver et de mettre dans le rythme ces jeunes-là. »**

Comme l'indique cet entraîneur, les nombreuses et nécessaires adaptations ont eu un impact important sur la motivation des sportifs, mais également sur celle des entraîneurs : « Le fait de devoir tout décaler d'un an, de reprendre les objectifs, de remotiver les gens et de se remotiver soi ». La longueur de l'olympiade associée aux incertitudes quant à l'organisation du quotidien mais aussi des événements sportifs à venir ont perturbé certains des entraîneurs et des sportifs, et a nécessité la mise en place d'un travail de remobilisation : « Ça a été une olympiade difficile à cause du covid. Donc le covid a fait qu'elle a été longue, et le covid a fait qu'au moment où en fait on allait attaquer la dernière ligne droite, bah il y a eu comme une espèce de flottement [...] Et ensuite bah une fois que la décision est tombée, il a fallu remobiliser tout le monde. »

Pour certains entraîneurs, ces changements ont aussi engendré la prise en charge de nouvelles missions, ce qui a pu leur apporter une certaine satisfaction mais aussi le sentiment d'un investissement différencié entre collègues.

**« On se retrouve à devoir gérer les athlètes confinés. Bah c'est moi qui ai quasiment tout géré, donc je me suis retrouvé à gérer un peu tout ça. Donc après, je me suis éclaté aussi quelque part, j'ai fait des audios d'imagerie mentale, des trucs, on faisait des visios deux fois par semaine, on faisait une séance en visio, enfin voilà. Mais c'est quand même moi du coup qui ait tout organisé de ce côté-là quoi, donc, après mes collègues ils m'ont dit "bah merci et tout". Ça c'était bien, je dis : "bah ouais mais bon". Et puis en plus des fois ils n'étaient même pas présents à la visio donc moi je... alors qu'on n'avait que ça à faire quoi, donc ça me, pour être poli ça me gonflait bien quoi. »**

Plus globalement et à titre personnel, plusieurs entraîneurs ont qualifié cette période de particulièrement difficile et fatigante.

**« Moi en tant qu'entraîneur, ça a été vraiment le truc [au sujet du covid] qui m'a, qui m'a le plus coûté entre guillemets et qui m'a donné le plus de mal. »**

**« J'étais au bout du rouleau physiquement et moralement, mais réellement. En plus le covid n'a pas arrangé. »**

**« La préparation des Jeux en période covid, tout ça, moi je me suis retrouvé, on va dire plus que submergé, fatigué aussi donc à un moment donné. »**

Ces difficultés ont été recensées chez les sportifs également, comme rapporté dans l'enquête par questionnaire leur ayant été destinée (Burlot et al., 2022). Un entraîneur indique que la santé psychologique d'une sportive a été impactée, négativement, par la situation sanitaire : « Une sportive a eu des soucis psy profonds qui étaient sûrement déjà existants auparavant mais qui ont vraiment explosé pendant le covid [...]. On voit malgré tout, on voit dans cette période les personnes qui sont faites pour le haut niveau. De mon point de vue, même les entraîneurs d'ailleurs, qui sont fait pour ces périodes ou pas, on a vu des entraîneurs qui ont complètement lâché. »

#### **4.1.2. PRÉSERVER LES IMPÉRATIFS D'ENTRAÎNEMENT ET DE COMPÉTITION**

Dans cette situation, des entraîneurs indiquent s'être concentrés sur ce qu'ils ont identifié comme étant des impératifs pour performer : s'entraîner et participer à des compétitions. Préserver l'accès aux entraînements était, bien sûr, plus aisé d'un point de vue matériel pour certaines spécialités que pour d'autres.

**« Il y en a qui ont réussi à bien s'en sortir, chez nous par exemple. Ce qui a été compliqué c'était pour les sports de... les disciplines de longue distance, parce qu'ils ne pouvaient pas faire le kilométrage qu'ils avaient. Par exemple, pour ces gens-là on a fait parvenir des tapis de courses, alors ça ne remplace pas mais, pour les autres disciplines, ça s'est plutôt bien passé. »**

Les compétitions officielles étant annulées, des entraîneurs ont choisi d'instaurer une dynamique de stages et de compétitions, même si parfois fictive :

**« Parce que faire une compétition, une simulation de compétition que à quatre... bah ça ne ressemble pas à une simulation de compétitions. Donc nous, on emmenait aussi nos athlètes pour que ça fasse plus vrai et que ça soit une vraie situation. Il n'y a pas que l'aspect physiologique mais aussi toute la gestion, la stratégie. Voilà, mais ça a été compliqué. »**

La plupart des entraîneurs rapportent que les situations d'entraînement et de compétition ont été satisfaisantes grâce :

- à la réactivité des sportifs (« Il y a eu une très bonne réactivité de la part des athlètes et en deux jours il se sont tous organisés. »),
- à la capacité des sportifs à avoir conservé un état de forme satisfaisant (« Je pense que tout ça avait été bien géré, on s'en était bien sortis. Il n'y a qu'une compète, en 2020, on l'a gagnée. Sortie de confinement et tout ça l'année dernière, voilà les athlètes ils étaient quand même en forme. »),
- aux précautions prises par les sportifs et les staffs pour éviter d'être positifs au covid (« L'aspect positif c'est de réussir à la faire avec le monde au complet parce que c'est pas rien, quand vous rentrez trois jours chez vous, vous pouvez absolument rien faire et les joueuses non plus pour refaire un test et revenir. Alors j'ai l'impression d'insister mais je pense que ça, c'est déjà une victoire d'avoir pu éviter pendant trois mois, on n'a pas eu un seul cas, donc ça, ça a été une victoire. »).

Des entraîneurs rapportent également des cas de sportifs pour lesquels cette nouvelle organisation, mise en place pour faire face à la situation sanitaire, n'a pas fonctionné. Ainsi, ils indiquent que certains sportifs ne trouvaient plus de sens à cette nouvelle façon de s'entraîner :

**« J'ai des athlètes qui avaient 28 ans et j'en avais d'autres qui avaient 24 ans et voilà, c'était... on leur disait il faut faire de l'activité physique, faut en faire un petit peu tous les jours. Ils disaient : "mais [...] j'ai pas du tout envie quoi." Donc en fait on les a retrouvés, au bout de, je ne sais plus combien, dix-huit semaines et il y en a d'autres qui ont fait l'effort, et pour eux ça allait beaucoup mieux [...]. »**

#### **4.1.3. LA PARTICIPATION À DES COMPÉTITIONS ET LA GESTION DES SÉLECTIONS**

Des entraîneurs rapportent la difficulté qu'a constitué pour eux la prise de décision relative aux sélections. Dans leurs propos, cette difficulté est associée au sentiment d'absence de consignes, qui a engendré chez certains un sentiment de culpabilité et/ou de peur de se rendre à certaines compétitions, comme le rapporte cet entraîneur :

**« J'avais dit [aux sportifs] : "Vous voulez y aller ?", "Non, je ne veux pas, je refuse d'aller en XX, je trouve que c'est trop de risques avant les Jeux et j'ai pas envie que vous soyez, comment dire, soit en quarantaine là-bas pendant trois semaines et donc pas d'entraînements pendant trois semaines, soit carrément malades et on sait pas trop ce que ça peut donner [...]." Toujours est-il je pense qu'ils ont, ouais bon, c'est mieux de ne pas aller mais enfin, bon si vous y allez, enfin vous faites comme vous voulez, mais enfin, si vous y allez quand même, à un moment sur certaines choses il faut quand même être carré. »**

Dans certains cas, les chemins de sélections sont devenus complexes et ont généré des difficultés, avec le cas d'athlètes qui étaient sélectionnables avant le report des Jeux puis qui ne l'ont plus été.

**« Notre système de sélection a été bâti, calculé mathématiquement parlant, en fonction de l'objectif. Donc on monte à moins trois mois, moins quatre mois, on fait des sélections, donc ça on a dû arrêter et reporter ça... compliqué. Et après on a eu des cas, on aurait peut-être dû sélectionner XX sur les textes on l'a pas fait à cause du covid. Parce qu'on s'est dit on va attendre encore un an, un an et demi si on les sélectionne trop tôt. En gros il y avait un Championnat d'Europe qui était sélectif, et c'était mis en alinéa 6 en bas : si jamais le Championnat d'Europe n'a pas lieu, XX seront sélectionnés. Mais c'était comme si les Jeux ne bougeaient pas quoi, donc on a eu ça à gérer, c'est à dire qu'il y a deux personnes du collectif XX qui ont dit : "On est sélectionnés, c'est marqué." et en fait on a dit : "Non, on reporte." Donc voilà une conséquence humaine très importante [...], un des deux est allé aux Jeux, pas l'autre... et ça a été lourd de conséquences dans le groupe, donc voilà une conséquence directe. »**

Pour d'autres, l'année supplémentaire a constitué un frein à la performance des sportifs : « Nous, ça a été vraiment en dessous de ce qu'on espérait et je pense qu'un an avant, on serait revenus avec deux médailles, si les Jeux étaient arrivés en 2020, on serait revenus avec deux médailles dont un titre, je suis quasiment sûr. Un an après, bah le covid est passé par là et, c'est pas le covid le problème, c'est la vie personnelle des athlètes ». Enfin, pour d'autres encore, la qualification aux Jeux olympiques a été possible « grâce » au covid et à l'année supplémentaire associée : « Ça a donné du temps à ces jeunes qui avaient besoin de temps pour progresser ».

#### **4.1.4. LA GESTION DES RISQUES DE CONTAMINATION AU COVID**

Sans surprise, la gestion des risques de contamination s'est révélée constituer une nouvelle mission à prendre en charge.

**« Par rapport au contexte covid il a fallu aussi faire gaffe à ça parce que bah les jeunes de vingt ans, covid, il faut faire toujours attention à ce qu'ils mettent le masque, pas faire la bringue avant les stages et qu'ils ne chopent pas le covid, qu'ils ne ramènent pas le covid [...] donc ouais il y avait ce contexte là à gérer quoi. »**

**« On restait chez nous avec l'épée de Damoclès du covid pendant les jours de repos. »**



## 4.2. | La période covid : des éléments de satisfaction pour les entraîneurs

Le covid a conduit à la suppression d'un certain nombre de stages, de compétitions, et de façon plus générale à la diminution du nombre de déplacements. Ce faisant, certains entraîneurs expliquent que la période du covid leur a permis de faire en sorte que les sportifs aient plus de temps à consacrer à leur préparation physique, mais aussi plus globalement à l'entraînement, et de développer des compétences nécessaires dans ce type de situation extraordinaire. Ces entraîneurs rapportent que cette période a parfois été bénéfique quand elle a été appréhendée comme une opportunité.

### 4.2.1. UNE OPPORTUNITÉ POUR LES ENTRAÎNEURS POUR FAIRE MOINS DE DÉPLACEMENTS

Un entraîneur affirme avoir organisé moins de stages, notamment à l'étranger, et ainsi avoir eu moins de déplacements à gérer :

*« On avait six stages à Tokyo qu'on n'a pas fait, donc ça c'est plutôt bien finalement parce qu'on n'a pas voyagé dans le monde entier pour rien. Donc toutes les équipes se sont retrouvées à la même date à Tokyo pour préparer les Jeux, donc tout le monde dans un hôtel donc ça c'était nickel. En fait, ça a beaucoup simplifié au final, je trouve. Sinon on se dit : "On fait ce stage là en mars avril mai juin." On fait un stage par mois donc ça implique des déplacements, pour la famille les enfants, les machins, les trucs. C'est compliqué à gérer donc, au moins ça a simplifié, enfin je trouve ».*

Une autre entraîneuse explique que la situation sanitaire lui a permis de réaliser plus de travail en visioconférence et de s'être, en conséquence, également moins déplacée :

*« Ça aurait été différent s'il n'y avait pas eu ce covid, avec beaucoup de travail en visio qui m'a moi du coup arrangé, parce que je faisais beaucoup moins d'allers-retours à Paris, pendant un an et demi et du coup ça s'est bien agencé comme ça [...] ».*

### 4.2.2. UNE OPPORTUNITÉ POUR LES ENTRAÎNEURS POUR SE CENTRER SUR UNE ACTIVITÉ PRINCIPALE : ENTRAÎNER ET/OU RENFORCER LA PRÉPARATION PHYSIQUE

Plusieurs entraîneurs expliquent que le fait d'avoir eu peu voire pas de stages ni de compétitions leur a permis de prendre du temps pour des missions qu'ils considèrent comme principales,

telles l'entraînement, sans être « parasités » par d'autres éléments extérieurs :

*« Le covid a permis de se poser quand même, de prendre le temps de réfléchir et là c'est vrai que j'ai vécu, pour la première fois sur une année de préparation olympique, où j'ai vécu que l'entraînement [...]. Et même la structure, j'ai managé que la structure donc j'avais même pas... que quelques athlètes listés [...]. Donc, je me suis dit ouais, ça c'est vraiment ça, et derrière ça a produit des résultats. Ça veut dire qu'ils ont tous été performants pour se qualifier, aux Jeux. Donc, je me suis dit : "Il faut que je réussisse à m'organiser pour faire que ça". Parce que là je me suis dit : "Pareil quand le covid il va s'arrêter on va repartir à fond la caisse, les stages et les machins." [...] Et, c'est vrai que là je me suis senti, j'ai senti que j'avais vraiment fait une préparation olympique. Et si les Jeux n'avaient pas été reportés [...] je ne pense pas que j'aurais fait les résultats que j'ai fait cette année en 2021. Je pense que ça aurait été difficile, en tout cas l'approche aurait été beaucoup plus compliquée. »*

Un entraîneur indique avoir mis à profit cette période pour que les sportifs fassent de la préparation physique.

*« Et, ce qui est super c'est qu'ils ont été vraiment très exemplaires sur cette période-là, sur ces huit semaines. Et en fait, on les a vus changer déjà, deux mois après, en retour de confinement, ouah, ils avaient pris en masse un peu, ils étaient affutés, on voyait qu'ils avaient vraiment bien bossé quoi. Et, de toute façon les compétitions elles ont repris, et on a vu tout de suite un peu la différence, et tout ça c'était... on l'a tous vécu comme quelque chose de super, de génial parce qu'ils ont appris à se pousser aussi tout seuls. »*

### 4.2.3. UNE OPPORTUNITÉ POUR DÉVELOPPER DE NOUVELLES COMPÉTENCES

Enfin, deux entraîneurs expliquent qu'ils ont pu développer de nouvelles compétences. Pour le premier, cela s'est fait au sein même du groupe de sportifs qu'il entraîne :

*« Le covid ça nous a fait énormément progresser [...] par le pouvoir d'adaptation, on a développé des compétences exceptionnelles que nous n'aurions sans doute pas développées si on n'avait pas été soumis à une telle épreuve [...]. Je pense que parmi les choses qui expliquent grandement cette médaille, il y a le fait que nous la covid, on l'a gérée à merveille. Parce qu'elle a nourri toutes nos ambitions. Nos ambitions d'autonomie, de responsabilités, d'autodétermination, de prises de décisions collectives, d'adaptations, d'intelligence collective en situations un petit peu perçues comme étant des situations de crises [...]. Je voulais pas qu'on se laisse enterrer par cette connerie [...] moi j'y voyais une opportunité. »*

Pour l'autre, la mise en place de nouveaux moyens de communication a facilité le partage de compétences entre entraîneurs :

**« Alors je te parle de ça parce que le covid du coup, les autres entraîneurs INSEP, ça nous a permis de créer des groupes WhatsApp, et on a partagé sur comment on avait travaillé avec le covid. Je pense au mec du XX qui est directeur de la perf maintenant [...], on avait créé, avec tous les sports XX on avait créé un groupe WhatsApp et on a partagé là-dessus, sur... voilà comment on se préparait avec le covid. Donc si on a pu le faire sur le covid, on aurait pu le faire aussi un peu avant sur d'autres choses, d'autres problématiques. »**

Cette opportunité n'a pas été partagée par tous les entraîneurs interrogés. Par exemple, l'un d'entre eux explique que le partage d'expériences a été plus limité pendant la période covid :

**« En plus avec le covid là ça a été cata, avant on avait des réunions d'entraîneurs régulières et tout ; là on n'a plus rien fait. »**

## 4.3. | Le temps des Jeux et l'après-Jeux

### 4.3.1. LE TEMPS DES JEUX : L'IMPACT D'UN STADE VIDE ET DES DÉLÉGATIONS RÉDUITES

Les stades vides ont pu perturber certains sportifs :

**« Ils sont quand même partis, il avait quand même quelques collègues mais sur place il n'y avait pas le truc quoi. Un stade vide, pas ses entraîneurs, pas sa famille. Enfin, c'est pas les Jeux comme il rêvait quoi. » Un entraîneur indique quant à lui que cela ne l'a pas perturbé : « Tout le monde me pose cette question : "Comment c'était un stade vide sans public ?" Mais moi je ne m'en suis pas rendu compte en fait [...], on pouvait se mettre où on voulait dans les tribunes, au meilleur endroit possible, c'était presque parfait (sourire). Mais, non, je préfère quand il y a du monde mais il y avait des avantages en fait. »**

Enfin, les délégations limitées en taille ont pu engendrer une surcharge de travail pour les staffs présents sur site : « Fallait un peu tout faire quoi [au sujet du fait qu'ils n'avaient pas de covid manager]. »

### 4.3.2. L'APRÈS-JEUX : TROIS ANS AVANT LES JOP DE PARIS

L'après-Jeux est associé, par un entraîneur, à des craintes quant à la durée réduite (3 ans) de l'olympiade à venir.

**« Ça change énormément parce qu'il y a six mois en moins, bah ça change que tout va très vite et qu'en plus les fédérations internationales elles veulent toutes rattraper tout ce qu'elles n'ont pas eues, c'est à dire en fait, les Championnats du Monde qui étaient en 2020 ou les Jeux olympiques, les Championnats du Monde qui étaient en 2020, il faut vite les faire en 2021. Donc ça veut dire qu'il y a deux Championnats du Monde, peut être éventuellement deux Championnats d'Europe, d'autres grands prix et donc en fait on multiplie les compétitions, multiplier les voyages, multiplier les pressions, et puis tout... ça rend les choses beaucoup plus compliquées. En plus, nous on a les Jeux olympiques de Paris qui arrivent. C'est à Paris, c'est à la maison, il faut exceller. Sauf qu'on se rend bien compte que, bah en fait, comme souvent on fait trop rapidement et donc bon... »**

### Enseignements et recommandations concernant la situation pandémique

La situation sanitaire a nécessité que les entraîneurs adaptent leurs conditions de travail. Ces adaptations, nombreuses, ont parfois engendré une surcharge de travail et en conséquence de la fatigue. Les entraîneurs avaient pour objectifs premiers de préserver les impératifs d'entraînement, de compétition, de gérer les sélections et les risques de contamination. Mais, cette « période covid » a également été perçue et saisie par certains comme une opportunité pour envisager différemment la préparation : faire moins de stages et moins de déplacements, avoir plus de temps pour s'entraîner, développer de nouvelles compétences.

Les enseignements tirés de cette période covid conduisent à formuler quelques propositions.

- Préserver un accès privilégié aux installations sportives pour la continuité de l'entraînement.
- Identifier les lieux de mise en place de bulles sanitaires individuelles et/ou collectives permettant de concilier les contraintes sanitaires, sportives et personnelles dans le cas où une telle situation se reproduirait.
- Anticiper, quoiqu'il en soit, les besoins en matériel des sportifs et des entraîneurs.
- Anticiper des situations de mal-être de sportifs et d'entraîneurs (sentiment d'isolement, perte de motivation) et avoir identifié une liste de professionnels pouvant les accompagner.
- Identifier et partager des opportunités liées à la situation sanitaire.
- Proposer un accompagnement possible dans les prises de décision relatives à la participation ou non à des compétitions internationales en période pandémique de manière à avoir une vision complète des éléments de contexte.

# Chapitre 5

## Les spécificités d'un « moment » olympique

Les préparations aux olympiades ont de nombreux points communs, mais elles sont aussi marquées par des événements propres au contexte dans lequel ils s'inscrivent. L'olympiade de Tokyo ne déroge pas à la règle : elle se caractérise notamment des précédentes par un ensemble de circonstances et par certains choix opérés en matière de politique sportive.

Un premier paramètre est l'horizon Paris 2024, que nous envisagerons à deux niveaux : tout d'abord dans les discours, en tant qu'horizon temporel, le fait que la prochaine olympiade se déroule à Paris est un événement qui compte pour les entraîneurs. Ensuite, la candidature victorieuse de Paris a été suivie par des changements institutionnels, avec notamment la mise en place de l'Agence nationale du sport. Enfin, comme lors de chaque olympiade, de nouvelles disciplines font leur entrée aux jeux, avec des conséquences importantes pour les acteurs de ces nouvelles disciplines olympiques.

### 5.1. | Les effets de « l'horizon Paris 2024 »

#### 5.1.1. ENTRE OPTIMISME MESURÉ ET DÉCEPTION ANNONCÉE

Les entraîneurs interrogés n'envisagent pas tous de la même façon l'horizon 2024. Certains sont plutôt confiants, suite aux changements intervenus et annoncés, comme cet entraîneur qui affirme que :

**« les discours qu'on a eu en septembre, le mail de l'Agence et les discours de septembre... c'est plutôt optimiste. Je ne sais plus comment ils appellent ça... on a reçu il y a quelques jours une cellule perf, un plan coach... et voilà ».**

Ceci étant dit, il ne s'agit pas du discours majoritaire, la plupart des entraîneurs interrogés sont mesurés, certains sont sceptiques voire pessimistes en ce qui concerne les chances de succès de

la France en 2024. Est pointé notamment le décalage entre les ambitions annoncées par les responsables politiques et les moyens mis en œuvre pour les atteindre, comme l'affirme cet entraîneur : « Donc en fin de compte en face de ça il y a pleins de choses qui ne vont pas, qui ne sont pas en adéquation avec les objectifs qu'on nous fixe. » Celui-ci a le sentiment de n'avoir aucun moyen supplémentaire pour fonctionner et devenir plus performant en vue de Paris 2024.

#### 5.1.2. UN SURCROÎT DE PRESSION

Au-delà des chances de succès, ce sont certaines conséquences de la perspective 2024 qui sont déplorées, et notamment le surcroît de pression ressentie, qui aurait des effets contre-productifs. Le terme « pression » est d'ailleurs très présent dans les discours. Celle-ci est médiatique mais aussi institutionnelle. Elle aurait augmenté depuis l'annonce de l'obtention des jeux par la France, et les entraîneurs qui pointent ce problème craignent qu'elle augmente encore. Elle ne concerne pas tous les entraîneurs, mais ceux qui l'évoquent pointent un véritable problème, qui est donc propre à certaines fédérations, comme dans ce cas :

**« Ils [le ministère] mettent la pression aussi parce que c'est mon employeur donc à un moment donné, enfin c'est un espèce de bordel en fait... et nous on se retrouve au milieu de tout ça. »**

Au-delà de ses effets délétères sur le plan psychologique, ce surcroît de pression aurait aussi des effets négatifs sur la performance. Certains entraîneurs pointent par exemple du doigt la nécessité de faire constamment ses preuves, d'être performants lors de toutes les échéances internationales là où d'autres nations se focalisent exclusivement sur les Jeux, quitte à rester en retrait lors des autres compétitions. Les attentes, en termes de résultats olympiques, sont ainsi nécessairement faussées, comme le signale cette entraîneuse :

**« à l'issue des Jeux, il y en a qui disent : "Ah quand même vous êtes quatre fois champions du monde... vous auriez pu faire la médaille d'or." Moi je leur dis : "non, parce qu'on n'a jamais affronté l'équipe de ce pays au complet. »**

### 5.1.3. UNE OCCULTATION DE « L'APRÈS 2024 » ?

Il est enfin intéressant de constater que, chez deux des entraîneurs interrogés, l'un des effets pervers de 2024 est l'absence d'anticipation des jeux suivants et une certaine forme d'incertitude quant à la continuité des politiques mises en œuvre autour de la préparation des Jeux de Paris.

**« J'ai peur sur l'après 2024... en France [...]. Le soutien, la place du sport en France avec les moyens qui ont été mis... ensuite la réalité économique du pays... et là ils font des efforts pour nous. Je sais qu'ils font des efforts parce qu'il y a les Jeux. Après il n'y aura plus les Jeux. Est ce qu'ils vont continuer à faire les efforts ? Je ne pense pas. S'ils le font c'est très bien, ça sera une super surprise mais je ne le pense pas. Et il y a des pays qui préparent déjà 2028, donc il faut le savoir. »**

La focalisation extrême sur Paris 2024 pourrait ainsi avoir des effets néfastes sur les jeux qui suivront, ce qui alerte nécessairement sur l'anticipation de la préparation, sous ses différents aspects, des Jeux qui se tiendront en 2028.

### 5.1.4. PARIS 2024 : DES EFFETS SUR LES CARRIÈRES DES ATHLÈTES ET DES ENTRAÎNEURS

L'horizon 2024 est dans tous les esprits, et a des conséquences importantes sur la façon dont entraîneurs et athlètes envisagent leur carrière. Qu'ils poursuivent jusque-là ou non, tous les entraîneurs interrogés se situent par rapport à ce repère temporel. L'importance de ce marqueur est tel qu'une partie des entraîneurs et manifestement des athlètes qui avaient prévu de « raccrocher » après les Jeux de Tokyo ont décidé de poursuivre, de faire un effort pour se réengager en vue de Jeux de Paris, avec notamment les conséquences familiales que cela peut impliquer, comme l'explique l'un des entraîneurs interrogés.

**« Au départ j'avais dit que j'allais jusqu'en 2020. Quand les Jeux ont été annoncés à Paris, j'ai dit : "Écoute ma chérie, j'aimerais bien aller jusqu'en 2024. Voilà je dis ça serait quand même con que je ne vive pas les Jeux à Paris si j'ai la possibilité voilà... et après tu me dis si vraiment c'est trop." Donc elle a dit : "Bah non je comprends, je ne vais pas t'empêcher de vivre ça." Mais du coup on va peut-être déménager quand même parce que la région parisienne lui pèse ».**

La candidature victorieuse de Paris pour l'organisation des jeux a reconfiguré la façon dont une partie des entraîneurs – et des athlètes aussi manifestement – envisagent leur carrière. On peut poser l'hypothèse selon laquelle cela pourrait avoir pour effet une élévation de l'âge moyen des entraîneurs, mais aussi des sportifs, pour les jeux de Paris 2024. Réciproquement, cela amène aussi à se questionner sur le renouvellement des entraîneurs, notamment pour les disciplines qui ont un « vivier » restreint de personnes compétentes.

## 5.2. | L'ANS : un nouvel interlocuteur

L'annonce de la tenue des jeux à Paris s'est accompagnée d'un changement institutionnel important avec l'arrivée d'un nouvel acteur institutionnel, l'Agence nationale du sport. Ce nouvel interlocuteur est perçu tantôt comme une ressource, tantôt comme celui à qui il faut rendre compte car il détient « les cordons de la bourse », tantôt comme un nouvel acteur qui, sur le fond, ne change pas véritablement le fonctionnement adopté jusqu'alors.

Certains entraîneurs perçoivent leur relation à l'ANS comme étant plutôt positive. C'est notamment un meilleur suivi des entraîneurs qui semble se dessiner pour certains d'entre eux.

**« L'ANS qui dit qu'ils veulent faire rentrer des entraîneurs partis à l'étranger pour Paris 2024. Donc en fait la fédé s'inscrit dans un truc mis en place par l'ANS... et que l'ANS les soutiendrait... donc déjà là tu sens que financièrement c'est plus solide et que c'est une vraie demande de plus haut... du Ministère et de l'Agence et donc de la fédé par la suite. »**

L'ANS est ici perçue comme une entité qui va davantage « pousser » le sport français vers le plus haut niveau. D'autres au contraire déplorent l'absence de soutien de l'ANS, notamment en ce qui concerne les moyens financiers ou lorsque des dysfonctionnements graves ont été constatés au sein des fédérations. Il faut ainsi souligner certaines attentes déçues, en matière de moyens disponibles pour parvenir à la haute performance, comme l'évoque l'un des entraîneurs. Ce dernier semble désabusé car il y a eu beaucoup de promesses, mais il a finalement le sentiment que l'agence ne les respecte pas en ce qui concerne les moyens à déployer : « On s'aperçoit que l'Agence est en train d'appuyer sur la pédale de frein parce qu'ils ont fait pleins de belles annonces. » On retrouve ce discours chez plusieurs de ses collègues, qui pointent des transformations institutionnelles qui, au final, ne changent pas fondamentalement les moyens disponibles pour préparer les sportifs.

Le mode de coordination entre ANS, entraîneurs, et fédérations mis en place ne permettrait en outre pas toujours de pointer les dysfonctionnements, et encore moins de les résoudre, comme le montre cet extrait d'entretien :

**« Au sein de la coordo de filière en fait où on a le responsable ANS qui est là au milieu mais par exemple... vous pensez bien que... il y a un DTN adjoint à la performance... les autres managers de filières... il y a des jeux de postures, c'est à dire que si vous n'êtes pas d'accord avec le DTN, vous pouvez pas le dire à ce moment là... c'est pas possible en fait... c'est à dire que... à aucun moment donné l'ANS est venue me voir directement par exemple. »**

Cet entretien montre peut-être la nécessité de revoir les modalités adoptées pour communiquer avec les différents acteurs (entraîneurs, DN, etc.), afin d'éviter ces « jeux de posture ».

Dans d'autres cas enfin la communication avec les acteurs concernés n'a pas eu d'effet, comme le montre l'exemple suivant, où un entraîneur français nous explique avoir des problèmes avec un entraîneur étranger recruté pour entraîner les athlètes français, ce qui pose la question des leviers d'action de l'Agence.

**« Bon bah on a eu beau organiser des visios et tout... lui expliquer... les mises en garde, les préparations à la chaleur, l'importance que ça avait, l'organisation de l'année et tout, ça n'a rien fait... »**

Dans le cas suivant, c'est avec un athlète qu'il y a eu un problème.

**« On était convoqué par l'agence il y a 2 ans ou 2 ans et demi parce que l'athlète qu'on avait identifié en haut potentiel merdait quoi. Et du coup bah voilà avec l'Agence j'ai posé les choses. J'ai dit : "voilà, il y a un vrai problème de diagnostic, là on va à la catastrophe." Mais il n'y a pas de réponse. La seule réponse c'est qu'ils ont donné plus d'argent à l'athlète... donc génial... »**

Notons toutefois que dans l'enquête quantitative, l'ANS n'apparaît pas dans les facteurs d'insatisfaction. Elle est citée par 9 des entraîneurs s'étant déclarés comme optimistes en ce qui concerne l'avenir de leur métier parmi les raisons de leur optimisme. Il n'en reste pas moins que la part de ceux qui sont optimistes en ce qui concerne l'avenir de leur métier s'est réduite par rapport à Rio, et inversement pour les pessimistes.

Pour synthétiser, l'ANS est plutôt perçue positivement comme un acteur qui devrait permettre un meilleur accompagnement, mais qui offre malgré cela peu de moyen à ce jour, au regard de ce qui était annoncé, et dont les leviers d'action, en cas de problème avéré, semblent trop limités.

## 5.3. | Construire un parcours de haut niveau dans de nouvelles disciplines

À l'occasion de Paris 2024, de nouvelles disciplines intègrent les jeux olympiques. Les entraîneurs de ces nouvelles disciplines soulignent la difficulté à mettre en place une « culture du haut niveau », notamment dans une discipline autodidacte, avec une « culture urbaine » comme le BMX ou le skateboard.

Cette difficulté semble plus marquée chez les plus anciens des sportifs qui intègrent le sport de très haut niveau. En effet, ils étaient très autonomes et habitués à se prendre en charge sur le circuit international. Ce constat s'ajoute bien évidemment à la difficulté d'ordre organisationnelle de créer une filière de haut

niveau, même si cela reste évidemment un beau défi comme le dit cet entraîneur :

**« Je le redis encore une énième fois. C'était un peu le syndrome de la feuille blanche, mais en même temps c'était excitant. On a plein de marges de liberté, on essaye de faire des choix, de construire quelque chose. Moi c'était ce qui m'animait, ce qui m'excitait : d'être le bâtisseur, sans chercher la lumière justement dans les médias, être l'homme de l'ombre. C'était ce qui m'intéressait le plus. C'est toujours bien d'être reconnu par ses pairs ou... mais voilà. [...] Quand je les ai appelés : "Bon bah voilà vous êtes les meilleurs français, ceux qui ont les meilleurs résultats, qui font des perf à l'international sur divers circuits de compétitions, privées ou autres. Vous êtes censés être les meilleurs skateurs de France en compétition. Il y a un projet olympique, je sais pas où on va, je ne sais pas quel budget j'ai, je ne sais pas ce qu'il se passe. Voilà je suis en train de monter ça : est ce que ça vous intéresse ? Moi ce que je vois, c'est qu'on va vivre une aventure humaine. Après les contraintes, je peux pas vous dire, c'est tout nouveau. On ne connaît pas les fédérations internationales, on ne connaît pas les circuits, on ne connaît pas les interlocuteurs... " »**

Cette problématique semble accentuée quand une discipline vient s'ajouter à d'autres disciplines déjà olympiques, dominantes dans leur fédération, puisque cela pose logiquement le problème du partage des moyens disponibles et de l'intérêt des acteurs fédéraux pour la nouvelle discipline, qui se trouve logiquement en concurrence avec les « historiques » : « il faut se battre... pour le moindre euro, faut se battre pour la moindre décision, ça veut dire passer en dernier... et il faut rien lâcher et revenir au combat sans arrêt ».

### Enseignements et recommandations concernant les spécificités du moment olympique

- Assurer un suivi de la structuration des nouvelles disciplines olympiques qui leur permette d'échapper à ou de compenser des arbitrages fédéraux défavorables.
- Contractualiser les modalités d'engagement dans le haut niveau pour les athlètes des disciplines nouvelles/récents
- Formaliser des projets prospectifs à long terme pour anticiper les futures olympiades.
- Construire au sein de l'ANS un dispositif spécifique pour un suivi réactif des « alertes » formalisées par les entraîneurs.

# Conclusion

Les éléments quantitatifs produits dans le rapport sur les conditions de travail des entraîneurs présents aux Jeux de Tokyo confirment les problématiques soulevées dans les entretiens. Non seulement elles apparaissent centrales à la fois dans les données statistiques issues de l'enquête par questionnaire et dans les données qualitatives produites sur la base des entretiens avec les entraîneurs, mais de surcroît elles se maintiennent dans le temps d'une olympiade à l'autre.

## **LE SENTIMENT D'UN MANQUE IMPORTANT DE RECONNAISSANCE PERSISTE**

Comme nous l'avons souligné dans la partie statistique, on constate une légère dégradation de la reconnaissance au travail. Cette tendance s'est confirmée dans les entretiens réalisés auprès des entraîneurs qui soulignent le décalage important existant entre d'une part les salaires qu'ils perçoivent et d'autre part l'expertise et les compétences élevées qu'ils mettent au service de la performance de leurs sportifs. Nombreux sont ceux qui ne s'estiment pas rémunérés à leur juste valeur.

## **UN ENGAGEMENT TOUJOURS AUSSI INTENSE ET UN IMPACT TOUJOURS IMPORTANT SUR LA VIE FAMILIALE**

Le métier d'entraîneur dans un projet olympique reste un métier à engagement particulièrement intense. Le rythme de vie imposé par la pratique est très élevé. La multiplication des tâches à réaliser, la densification des calendriers, l'expansion des stages et l'accroissement des tâches managériales induisent un rythme de vie de plus en plus tendu. Cette situation impacte toujours autant la vie familiale des entraîneurs.

## **LE SENTIMENT D'UNE AUTORITE REMISE EN CAUSE PAR LE HAUT ET PAR LE BAS S'ACCENTUE**

Les entraîneurs sentent toujours leur autorité remise en cause, tant par les sportifs que par l'institution sportive. Les changements de mentalité des jeunes générations sont toujours aussi difficiles à appréhender par les entraîneurs, surtout dans le contexte d'une individualisation croissante de la gestion des sportifs. Le poids grandissant des élus et de la hiérarchie apparaît comme une préoccupation toujours aussi importante.

## **L'ECHANGE AVEC LES PAIRS RESTE LE MODE PRIVILEGIE DE MONTEE EN COMPETENCE**

Les entraîneurs continuent à se former mais, comme nous l'avons constaté pour l'enquête précédente, assez peu dans le cadre de formations institutionnalisées. Ils privilégient l'échange direct

en face-à-face, notamment avec les autres entraîneurs. Les contraintes temporelles constituent la raison principale pour laquelle la participation à des formations reste limitée.

La dimension mentale de la performance et le management restent les domaines sur lesquels les entraîneurs souhaitent monter en compétences de façon prioritaire.

## **INNOVATION ET FORMATION : DES PROBLEMATIQUES SIMILAIRES**

Les entraîneurs défendent et en même temps craignent de s'engager dans des processus d'innovation. Ils sont soumis à des contradictions et des dilemmes.

Innover, c'est prendre des risques tout en faisant preuve de prudence pour ne pas nuire aux résultats des sportifs. Cela perturbe les routines et fonctionnements en cours qui souvent ont produit des performances.

Le fait d'innover prend du temps et s'inscrit souvent dans le temps long. Or les entraîneurs sont soumis à des objectifs de résultats de court ou moyen terme. La question de l'intérêt de changer lorsque les objectifs sont relatifs à une olympiade est une question relativement préoccupante. Par ailleurs l'innovation s'inscrit souvent dans un schéma de persuasion des différents acteurs liés au projet de performance au rang desquels figurent les sportifs et les autres membres de staff qu'il faut convaincre et engager dans les nouvelles pratiques.

## **INDIVIDUALISATION, COCONSTRUCTION, AUTONOMIE ET RESPONSABILISATION : VERS UNE TRANSFORMATION PROFONDE DU TRAVAIL DES ENTRAÎNEURS**

Les entretiens réalisés auprès des entraîneurs font apparaître la question de l'individualisation comme une problématique au cœur de leur travail. Pour de nombreux entraîneurs, cette question est un fait admis et constitutif du métier. Ce n'est pas tant que ce phénomène est nouveau, cette question était déjà présente au début des années 2000 et dans l'enquête de 2018. Dans la présente enquête, elle n'est plus de l'ordre de la revendication, on est passé du stade de l'expérimentation d'une nouvelle posture à sa diffusion. Les entraîneurs parlent de prise en compte de la singularité des sportifs par une planification et des ajustements individualisés. Pour cela ils mobilisent des outils de recueil qualitatifs (entretiens, observations) et des outils informatisés de recueil longitudinal de données (type AMS). Au final l'individualisation va également de pair avec une transformation importante de la relation entraîneur-entraîné. Il s'agit d'échanger, d'être à l'écoute, de coconstruire et surtout d'éduquer le sportif à une certaine forme d'autonomie. Évidemment la situation modifie concrètement le travail au quotidien, implique des changements dans le dispositif global de prise en charge du sportif et laisse apparaître un certain

nombre de difficultés : le renforcement du sportif roi, la recherche d'un juste équilibre entre l'individualisation et la construction collective de la performance, le caractère chronophage de l'individualisation et le nombre limité de sportifs pouvant en bénéficier, et enfin la question des différences de traitements que cette situation peut générer.

## **L'IMPACT DE LA PERIODE COVID SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES ENTRAÎNEURS**

Dans l'enquête par questionnaire menée auprès des entraîneurs investis dans la préparation de sportifs pour les Jeux Tokyo (Burlot et al., 2022), 80% d'entre eux avaient déclaré que leur travail avait été impacté – 45% fortement et 35% très fortement – par la situation pandémique. Les entraîneurs avaient indiqué que ce qui les avait mis le plus en difficulté était à la fois d'ordre organisationnel (accès limité aux installations, nombre réduit d'entraînements et de stages, absence de compétition ou compétitions sans spectateur, questionnement sur les modalités de la reprise) et d'ordre relationnel (manque de relations voire sentiment d'isolement, difficultés managériales des SHN et du staff). Enfin, l'incertitude (manque de visibilité et incertitude des calendriers sportifs, changement des règles de qualification, changement des règles sanitaires en France et à l'étranger) et les conséquences psychologiques de la situation sanitaire (maintenir la dynamique motivationnelle des SHN, crainte d'être positif au covid) avaient également été rapportées comme étant des difficultés auxquelles ils avaient dû faire face.

L'analyse des données récoltées par les entretiens menés avec les entraîneurs a confirmé que la gestion de la situation sanitaire a en effet constitué une épreuve, parfois difficile, nécessitant notamment que les entraîneurs s'adaptent face à de nouvelles conditions de travail. Mais, l'analyse des données révèle également que la situation sanitaire a été perçue et utilisée, par certains d'entre eux, comme une opportunité.

Le covid a conduit à la suppression d'un certain nombre d'activités tels les stages et compétitions, ainsi qu'à la diminution du nombre de déplacements. Certains entraîneurs expliquent que la période du covid leur a permis de faire en sorte que les sportifs aient plus de temps à consacrer à leur préparation physique, mais aussi plus globalement à l'entraînement et enfin, de développer des compétences nécessaires dans ce type de situation extraordinaire. Ces entraîneurs rapportent que cette période a pu être bénéfique quand elle a été appréhendée comme une opportunité.

## **LES SPECIFICITES DU MOMENT OLYMPIQUE**

L'enquête menée révèle enfin, par rapport à la précédente, les spécificités d'un moment olympique lié à la perspective de Paris 2024.

Entre optimisme mesuré et pessimisme, le décalage entre les ambitions annoncées par les responsables politiques et les moyens mis en œuvre pour les atteindre est fréquemment souligné. De plus, au-delà des chances de succès, la pression ressentie par les entraîneurs est partagée, et celle-ci aurait des effets contre-productifs. L'arrivée d'un nouvel acteur institutionnel,

l'ANS, et ses effets sur la préparation olympique, est perçue différemment en fonction des entraîneurs interrogés.

Enfin, l'horizon 2024 a eu des effets importants, au niveau individuel, sur la façon dont est envisagée la carrière : Paris 2024 a pour conséquence le prolongement de l'activité d'une partie des entraîneurs et des athlètes, et amène aussi à se questionner sur le renouvellement des viviers quand l'échéance olympique sera passée. La prochaine olympiade ne doit pas empêcher d'anticiper celle qui suivra.

# Références

- Burlot F., Delalandre M., Joncheray H., Demeslay J., Julla-Marcy M., Fukazawa-Couckuyt S., Heiligenstein A., et Menon P. (2019). *Les conditions de travail des entraîneurs de haut niveau en France*. Paris, INSEP.
- Burlot F., Delalandre M., Joncheray H., Demeslay J., Julla-Marcy M., Heiligenstein A., et Bignet, F. (2022). *Les conditions de travail des entraîneurs des Jeux olympiques de Tokyo : des carrières au travail quotidien. Rapport statistique*. Paris, INSEP.
- Burlot, F., Desenfant, M., Joncheray, H., Heiligenstein, A., Lemaire, R., Bignet, F., et Goubert, P.-A. (2022). *Enquête sur les conditions de préparation des sportifs sélectionnés pour les Jeux olympiques de Tokyo (2021). Rapport statistique*. Paris, INSEP.
- Lemieux, C. et Mignon, P. (2006). Être entraîneur de haut niveau. *Sociologie d'un groupe professionnel entre marché du travail fermé et marché du travail concurrentiel*. Paris, INSEP.
- Rosa, H. (2010). *Accélération. Une critique sociale du temps*. Paris, La découverte.





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

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

[www.insep.fr](http://www.insep.fr)     