

EXTRAIT

RéflexionsSport

Scientifique & technique



34

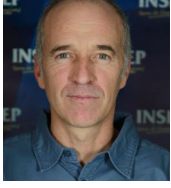
juillet 2026

Enquête sur les conditions
de travail des entraîneurs
des JO Paris 2024 :
des carrières
au travail quotidien



Enquête sur les conditions de travail des entraîneurs des JO Paris 2024: des carrières au travail quotidien





Fabrice Burlot

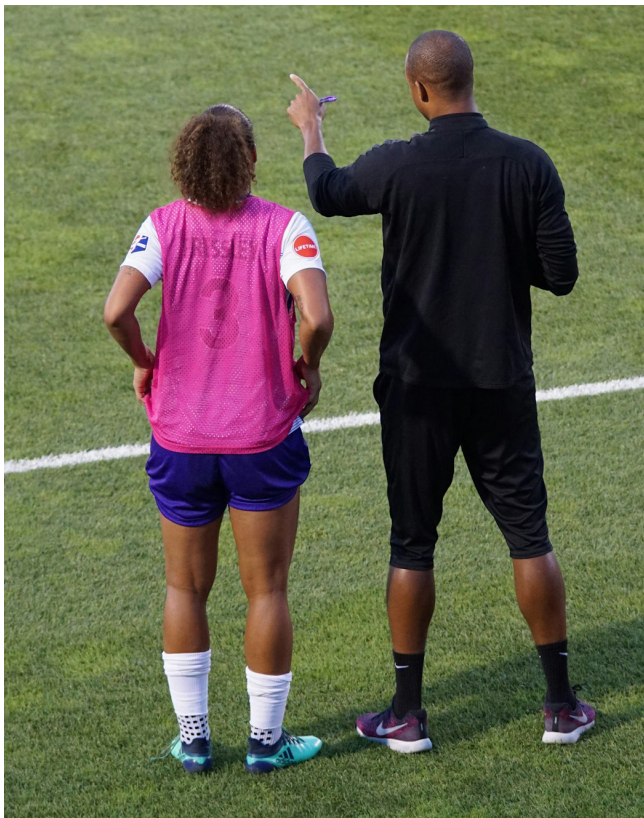
Chercheur en sociologie, Laboratoire SEP de l'INSEP



Hélène Joncheray

Chercheuse en sociologie, Laboratoire SEP de l'INSEP

L'étude présentée dans cet article sur les conditions de travail des entraîneurs ayant préparé des sportifs pour les Jeux olympiques de Paris s'inscrit dans la continuité des enquêtes sociologiques réalisées après les Jeux de Rio (2019) et de Tokyo (2022).



©unplash/Jeffrey F Lin

Le lancement de cette série d'études sur les conditions de travail des entraîneurs est né du constat qu'en 2016, en dehors d'une enquête sur les entraîneurs de haut niveau réalisée en 2006 (Lemieux et Mignon, 2006), les travaux sur le métier d'entraîneur à haut niveau étaient plutôt rares, renforçant une certaine forme de méconnaissance de la place de cet acteur dans la production de la performance sportive. À l'initiative du Ministère des sports, après les Jeux de Rio, a donc été réalisée une étude sur les conditions de travail des entraîneurs engagés dans un projet olympique, dont la finalité était de mieux décrire cette population et de comprendre les problématiques auxquelles elle est confrontée. Trois olympiades après cette initiative, l'enquête réalisée après les Jeux de Paris visait un triple objectif :

- Réaliser un bilan des conditions de travail des entraîneurs, sur le même principe que les rapports réalisés après les Jeux olympiques de Rio (Burlot *et al.*, 2019)

et de Tokyo (Burlot *et al.*, 2022) : description de la population, problématiques rapportées, bonnes pratiques et difficultés rencontrées, etc. ;

- Repérer et analyser les évolutions de ces conditions de travail dans une visée comparative depuis les Jeux olympiques de Rio et Tokyo.
- Identifier et analyser les spécificités de la population « Plan Coach »¹, c'est-à-dire les entraîneurs ayant été intégrés dans ce dispositif pendant l'olympiade des Jeux olympiques de Paris.

Pour répondre à ces trois objectifs et notamment respecter la visée comparative, le questionnaire utilisé dans cette étude est quasiment identique à celui des enquêtes 2019 et 2022 réalisées auprès des entraîneurs olympiques, avec quelques adaptations : ajout de questions liées à la situation « covid » en 2021, puis de questions liées au Plan Coach en 2024.

La population mère de ce rapport sur les entraîneurs olympiques des Jeux de Paris est constituée de 255 entraîneurs répartis dans 33 sports. Sur les 255 entraîneurs ciblés, 149 ont répondu au questionnaire, soit 58,4 % de la population mère. À titre comparatif, le taux de retour de l'enquête 2021 (Burlot *et al.*, 2022) était de 78,1 %, le taux de retour de l'enquête réalisée en 2018 (Burlot *et al.*, 2019)² sur les entraîneurs olympiques d'été et d'hiver était de 62 % et celui de l'enquête 2002 était de 40 % (Mignon, Lemieux, 2006)³. La passation du questionnaire a eu lieu d'octobre à décembre 2024.

Parallèlement à cette enquête statistique, des entretiens complémentaires (n = 12) ont été réalisés de janvier à mai 2025 pour approfondir certaines problématiques. Dans cet article, nous allons présenter les principaux résultats de cette enquête.

1- « Le Plan coach » est un dispositif mis en œuvre par l'Agence Nationale du Sport et destiné aux coaches responsables du projet de performance des athlètes français médaillables aux Jeux Olympiques. Les entraîneurs faisant partie de ce Plan coach bénéficiaient d'avantages financiers (prime salariale de 1500 euros), matériels et organisationnels.

2- F. Burlot, M. Delalandre, H. Joncheray, J. Demeslay, M. Julla-Marcy, S. Couckuyt, A. Heiligenstein et P. Menon. Les conditions de travail des entraîneurs de haut niveau en France : enquête sociologique : Rapport olympique 2019. [Rapport de recherche] INSEP. 2019.

3- C. Lemieux, P. Mignon, F. Burlot, B. Lefèvre, J. Donzel, F. Philippe, I. Hellin, A. Lamberbourg, M. Paupardin, P. Trabal, être entraîneur de haut niveau : Sociologie d'un groupe professionnel entre marché du travail fermé et marché du travail concurrentiel, rapport de recherche INSEP, 2006.

Reconnaissance et engagement dans le travail

Le sentiment d'un manque de reconnaissance a fortement diminué entre Tokyo et Paris

Après une légère dégradation observée entre Rio et Tokyo (52 % d'insatisfaction à Tokyo pour 47 % à Rio), le nombre d'entraîneurs insatisfaits par la reconnaissance de leur travail a diminué de manière significative à Paris où seulement 34 % des entraîneurs déclarent être insatisfaits de cette reconnaissance. Parmi les entraîneurs du Plan Coach, la progression est encore plus marquée, avec seulement 27 % d'insatisfaits.

Concernant la reconnaissance financière, les revenus des entraîneurs ont également augmenté de manière notable, et ce plus particulièrement chez les entraîneurs du Plan Coach. En effet, 61 % des entraîneurs déclarent désormais des revenus de 3 000 euros et plus par mois, contre 54 % à Tokyo et 52 % à Rio. Cette hausse est particulièrement forte pour les entraîneurs du Plan Coach, où 79 % rapportent des revenus supérieurs à 3 000 euros mensuels.

Un engagement toujours aussi intense et un impact toujours important sur la vie familiale

Le métier d'entraîneur nécessite un engagement intense. Ce constat est encore plus fort chez les entraîneurs du Plan Coach. Le nombre de jours passés en dehors du domicile pour raisons de stage ou de compétition est resté stable depuis Tokyo, sauf pour les entraîneurs du Plan Coach, pour lesquels une forte augmentation a été observée. En effet, 49 % des entraîneurs du Plan Coach déclarent être absents plus de 150 jours par an, contre 16 % pour les autres entraîneurs.

“... les revenus des entraîneurs ont également augmenté de manière notable, et ce plus particulièrement chez les entraîneurs du Plan Coach.”

Comme le décrivent les résultats de l'enquête statistique, plus des trois-quarts des entraîneurs estiment que leur vie familiale est fortement, voire très fortement impactée par leur vie professionnelle.

Il faut souligner que, si les raisons familiales demeurent la première cause de souhait d'abandonner le métier, on note que la part des entraîneurs souhaitant abandonner car désireux d'améliorer leur situation économique a diminué (33 % contre 39 % à Tokyo) et dans des proportions encore plus importantes pour les Plan Coach (22 % contre 47 % pour les « non Plan Coach »). De même, les motifs d'abandon liés au mal-être professionnel (16 % contre 26 % à Tokyo) ou au découragement (30 % contre 37 % à Tokyo) ont également diminué depuis Tokyo.

Même si le sentiment de décalage – souligné par les entraîneurs dans les enquêtes Rio et Tokyo – entre un engagement intensif et sans limite dans le travail et une reconnaissance notamment en termes de rémunération jugée très insuffisante s'est considérablement réduit, il n'en demeure pas moins que l'exercice du métier d'entraîneur à l'étranger reste une option toujours envisagée par une part importante d'entre eux. Par rapport à Tokyo, ils sont un peu plus nombreux à dire avoir été contactés pour entraîner à l'étranger (65 % contre 58 % à Tokyo et 68 % pour les Plan Coach) et la part des entraîneurs prêts à partir à l'étranger a également augmenté (52 % à Paris contre 45 % à Tokyo).

Une différence très importante entre les entraîneurs « Plan Coach » et les « autres »

Un écart très important apparaît entre les entraîneurs présents dans le Plan Coach et les autres, sur toutes les dimensions développées précédemment. Si cet écart permet de souligner l'amélioration des conditions de travail des entraîneurs intégrés dans le « Plan Coach », il permet aussi d'émettre quelques alertes pour ceux qui n'y sont pas intégrés. Les entraîneurs qui ne sont pas dans le Plan Coach se déclarent moins bien rémunérés et estiment moins souvent que leur travail est reconnu à sa juste valeur. Le besoin d'améliorer leur situation économique constitue le motif principal de leur envie d'abandonner le métier (47 % contre 22 % pour les Plan Coach). Ce constat soulève des interrogations concernant leur engagement à long terme et la pérennité de leur carrière. Bien que la passion et l'envie de représenter la France restent des moteurs éminemment forts pour beaucoup, il convient de rester attentif à la fuite des jeunes talents et à la détérioration de leur motivation sur le long terme, en particulier avec des générations plus pressées et *a priori* moins enclines à faire des sacrifices. L'analyse de la temporalité des carrières (Burlot *et al.*, 2025) montre qu'il faut en moyenne un peu plus de 12 ans pour atteindre un poste d'entraîneur olympique et qu'ensuite les entraîneurs restent en poste rarement plus de trois olympiades (seulement 15 % s'engagent dans une quatrième olympiade). Le taux de renouvellement des entraîneurs est d'environ 8 ans.



Séminaire des Coachs Paris 2024 à l'Agence nationale du sport. ©ANS. <https://www.agencedusport.fr/actualites/seminaire-coachs-paris-2024>

La gestion des sportifs et du staff : une problématique essentielle dans le travail de l'entraîneur

Changement de mentalité des sportifs, multiplication et gestion des spécialistes : les changements les plus importants et les plus difficiles à gérer

La question des changements touchant le métier d'entraîneur est éminemment pertinente pour analyser les problématiques auxquels sont confrontés les entraîneurs dans l'exercice de leur métier au quotidien.

Le changement de mentalité des athlètes reste perçu comme le plus important. Par contre, comparativement à l'olympiade de Tokyo, on observe une réduction très importante de la pression ressentie liée au poids de la hiérarchie et aux exigences des élus fédéraux, et surtout une augmentation très marquée des problématiques associées à la multiplication et à la gestion des spécialistes. Les entraîneurs « Plan Coach » rapportent à peu près les mêmes évolutions de leur environnement sauf pour la question de la gestion et la multiplication des spécialistes qui apparaît chez eux comme la dimension de leur métier qui a le plus changé durant l'olympiade de Paris. Évidemment ce constat est à mettre en lien avec les moyens supplémentaires alloués à ce groupe d'entraîneurs.

Quand on demande aux entraîneurs ce qui leur paraît le plus difficile à gérer parmi ces changements, quatre constats se dégagent. Le changement de mentalité des athlètes reste le changement le plus difficile à gérer. Le poids de la hiérarchie et des élus, même s'il s'est atténué, reste encore l'un des changements les plus rapportés, notamment chez les « Plan Coach ». Mais, il faut surtout noter la progression très importante dans les évolutions difficiles à gérer, d'une part, de la multiplication et gestion des spécialistes et, d'autre part, de la pression médiatique et la gestion des réseaux sociaux, surtout pour les entraîneurs du Plan Coach.

L'analyse des entretiens montre que ces problématiques prennent de plus en plus de place dans la manière de travailler des entraîneurs et explique sans doute pourquoi la quasi-totalité des entraîneurs interviewés développe fortement l'idée de remettre

l'humain au cœur de la performance de manière à mieux appréhender les changements de mentalité des sportifs et la professionnalisation des staffs.

La dimension humaine de la performance

L'idée de mettre l'humain au cœur de la performance est une posture assez systématique dans les entretiens réalisés avec les entraîneurs. Cette tendance s'inscrit dans un contexte sociétal qui laisse parfois entendre que les nouvelles technologies, et plus particulièrement l'intelligence artificielle, fragiliseraient les liens humains voire diminueraient leur nombre et pourraient, à terme, participer d'un phénomène de déshumanisation de la société. Dans le cadre de cette enquête, l'analyse des discours fait apparaître, dans le monde du sport de haut niveau tel qu'il est décrit par les entraîneurs, une tendance plutôt contraire avec des entraîneurs qui présentent les relations humaines, à la fois avec les sportifs et aussi avec les membres du staff, comme un élément déterminant de la performance.

Il faut tout de même souligner que cette tendance est à géométrie variable avec certains entraîneurs qui en généralisent complètement les implications dans leur travail quotidien et d'autres qui la mettent plus ou moins en œuvre. Pour autant, aucun des entraîneurs interviewés n'y échappe.

Il est intéressant également de constater que cette posture trouve du sens par rapport aux problématiques soulevées dans les enquêtes, par questionnaire, de Rio et de Tokyo. Elle semble apparaître comme un élément de réponse aux deux changements présentés par les entraîneurs comme les plus importants et les plus difficiles à gérer : le changement de mentalité des sportifs et la professionnalisation des staffs.

Concernant les relations entraîneurs/ entraînés par rapport au changement de mentalité des sportifs

L'enquête réalisée après les Jeux de Rio (2019) avait mis en évidence que le changement de mentalité des sportifs était le changement qui impactait le plus le métier d'entraîneur et qui s'avérait être le plus difficile à gérer pour eux. L'analyse des données récoltées auprès des entraîneurs avait permis de qualifier quatre figures de sportifs : « le sportif pressé » qui sont des sportifs qui veulent tout, tout de suite ; « le sportif roi » qui sont des sportifs qui pensent que tout leur est dû ; le « sportif hyperconnecté » qui représente

des sportifs utilisateurs des réseaux sociaux et qui n'hésitent pas à interpeller et revendiquer des changements quant à leur préparation, auprès de leurs entraîneurs, sur la base des connaissances ainsi acquises ; et le « sportif en quête de sens » qui représente des sportifs qui cherchent du sens à ce qu'ils font. L'analyse des données avait montré que beaucoup d'entraîneurs s'étaient dits alors déconcertés par les attitudes des sportifs qu'ils encadraient et que certains vivaient très mal cette situation.

“... l'analyse des entretiens montre que la plupart des entraîneurs estiment qu'il est indispensable de créer des relations de proximité et de confiance avec et entre les membres du staff.”

L'enquête réalisée après les Jeux de Tokyo (2021) montrait que, si ce phénomène s'était amplifié, de plus en plus d'entraîneurs expliquaient avoir transformé cette situation en opportunité et avoir adapté certains de leurs comportements pour mieux la gérer. Ainsi, ils contractualisaient le travail lorsque des sportifs ne semblaient pas encore autonomes et responsables de leur projet de performance, ils utilisaient la veille numérique que réalisaient les sportifs hyperconnectés (*sur leurs adversaires, sur les nouvelles technologies et techniques...*) ; ils les invitaient à participer aux réflexions pour leur préparation.

L'enquête menée après les Jeux olympiques de Paris (2024) laisse apparaître une certaine forme de généralisation de cette posture, même si, comme indiqué plus haut, sa mise en œuvre est à géométrie variable. Tous les entraîneurs interviewés l'abordent dans les entretiens, en décrivent les contours (*les actions qu'ils mènent pour la renforcer*) et, surtout, la définissent comme une des clés fondamentales de la performance. Il faut indiquer aussi qu'il y a eu un resserrement des effectifs de sportifs préparés par les entraîneurs notamment pour les Plan Coach. Ces derniers ont en charge des groupes qui sont parfois plus restreints et avec lesquels il est donc plus aisé de prendre du temps et de renforcer les relations.

Dans l'enquête post-Jeux olympiques de Paris, il apparaît que les maîtres mots de cette relation de travail entraîneur/entraîné sont la proximité, l'échange permanent et la confiance.

Force est de constater que cette posture s'inscrit en cohérence avec les problématiques soulevées par les quatre figures caractérisant les changements de mentalité des sportifs et qui préoccupaient fortement les entraîneurs après les Jeux de Rio comme après ceux de Tokyo. Ainsi, les figures du « sportif en quête de sens » et du « sportif hyperconnecté » trouvent dans l'échange, le partage, la participation et la co-construction une forme de relation plus proche de leurs aspirations. Cette posture atténue également les attentes du « sportif pressé ». Le fait de discuter, d'échanger et de construire avec lui sa planification, sa programmation, ses objectifs et plus globalement son projet, permet de le sensibiliser à la question de la temporalité du travail sportif et participe de son acceptation de prendre le temps nécessaire pour progresser. Enfin, cette posture facilite également les échanges avec le « sportif roi ». Les échanges et la co-construction lui font prendre conscience des efforts à faire pour atteindre ses objectifs et qu'au-delà des droits qu'il revendique, il a aussi des devoirs « professionnels » (*s'engager, être sérieux, se dépasser, respecter les autres*). Cette posture le met face à la réalité de ce qu'il doit faire pour atteindre ses objectifs.

Concernant la relation entraîneur/staff par rapport à la professionnalisation des staffs

Toujours dans cette perspective de remettre l'humain au cœur de la performance, l'analyse des entretiens montre que la plupart des entraîneurs estiment qu'il est indispensable de créer des relations de proximité et de confiance avec et entre les membres du staff. La majorité des entraîneurs disent y consacrer beaucoup de temps, car ils estiment que c'est une condition nécessaire à la cohésion (*de la solidarité entre les membres du staff*) et à la cohérence (*que tout le monde aille dans le même sens*).

De nombreux entraîneurs déclarent qu'il est important de créer cette dynamique dès le début. Ils n'hésitent pas à se déplacer, à discuter, à partager : « *C'est perdre du temps pour mieux en gagner, ensuite tout tourne... Les collègues sont toujours disponibles quand tu leur demandes quelque chose et ils sont force de propositions* » dira l'un d'entre eux.

Une fois cette relation mise en place, l'analyse des propos des entraîneurs laisse apparaître un certain nombre d'actions pour l'entretenir et la maintenir. Certains entraîneurs parlent d'échanges permanents avec tous les membres du staff (en présentiel ou par téléphone et/ou visioconférence) : « On s'appelle dès qu'il y a une alarme, une alerte, un problème... je les appelle aussi quand tout va bien. » D'autres œuvrent à la création de moments de convivialité. Beaucoup d'entraîneurs évoquent le partage de moments informels : « Je prends toujours le temps de prendre un café pour parler de choses et d'autres » et puis « Quand il y a en a un dont c'est l'anniversaire, on organise un petit truc »

D'aucuns évoquent également l'importance de développer une posture professionnelle de partage en faisant preuve d'humilité et d'intérêt pour le travail des autres – valorisation permanente (partage, discussion) des autres – leur demander leur avis et les inviter à participer aux décisions. Une posture qui se fonde aussi sur le principe que les spécialistes (préparateurs physiques, préparateurs mentaux, kinésithérapeutes...) sont les spécialistes de leur domaine et qu'il faut donc construire avec eux et bénéficier de leur expertise. Mais surtout, les entraîneurs sont nombreux à insister sur la nécessité de privilégier le face-à-face et se déplacer régulièrement pour voir les membres du staff :

« Dans la mesure du possible je préfère me déplacer que de téléphoner. Je veux garder de la relation humaine. Pour moi c'est très important de se voir en face-à-face. On collecte des informations mais on crée surtout du lien. Pour moi c'est mieux... enfin j'ai l'impression. Prendre du temps, écouter l'autre. Lui poser des questions. Se dire en quoi il va pouvoir m'apporter des choses. »

« [...] Ils apprécient beaucoup aussi les vidéos que je leur envoie en permanence avec les commentaires dessous pour qu'ils réagissent. Le système que j'ai mis en place c'est un athlète qui m'a aidé à le mettre en place :

La séance de deux heures que je vais faire, je l'enregistre directement sur YouTube privé et je la partage avec tout le monde via un lien. Ils ont juste à cliquer dessus. Tous les membres du staff l'ont et du coup ça ouvre les discussions. En même temps, ils peuvent voir dans le travail qu'ils font, par exemple en préparation physique, s'il y a le transfert sur la pratique, voir aussi s'ils les sentent fatigués, etc.

Comme ça, moi je n'ai pas besoin de faire grand-chose.

En préparation physique, le lendemain, le mec il a déjà adapté sa séance en fonction de ce qu'il a vu et de mes commentaires et remarques. Pareil pour la psychologue, l'autre jour je lui dis : « Oh, là il y a un truc qui va pas avec cette sportive ». Elle regarde et elle me dit « Tu as vu ça ? ». Je lui dis « Non ». « Eh bien regarde ». « Ah oui, moi j'ai pas vu ».

Moi je ne peux pas tout voir, les spécialistes repèrent des choses que je ne peux pas voir. Le regard de l'entraîneur n'est pas le même que le regard d'un spécialiste. Je me fais aider en permanence dans mon travail. C'est très important pour moi et en fait j'essaie toujours de valoriser le groupe. Je les remercie. Je partage. Ça me prend du temps mais sans plus en fait, car ça m'en fait gagner après. Si je ne le fais pas ça peut amener du conflit. C'est comme ça que j'ai fait avec mon groupe d'entraînement. »

Formation et montée en compétences

Les entraîneurs multidiplômés privilégient les échanges avec les pairs pour monter en compétence.

La formation initiale

En termes de parcours de formation, si la quasi-totalité des entraîneurs (86 %) ont un diplôme d'État (BE/DE), on constate une baisse très importante du nombre d'entraîneurs ayant suivi le parcours du professorat de sport (36 % à Paris contre 54 % à Rio) et parallèlement une augmentation de la part des entraîneurs ayant suivi un parcours STAPS (58 % à Paris contre 46 % à Rio).

En dehors de cette évolution, il faut souligner que la population des entraîneurs reste marquée par un niveau de diplôme élevé (50 % déclarent un niveau bac+5) et une tendance toujours aussi importante à la « multidiplomation ». Parmi les trois parcours privilégiés par les entraîneurs – Professorat de sport, STAPS et diplôme d'État – presque les deux-tiers des entraîneurs (65 %) déclarent avoir été diplômés dans au moins deux de ces parcours, et les trois pour 23 % d'entre eux.

L'échange avec les pairs reste le mode privilégié de montée en compétences

La majorité des entraîneurs (79 %) disent continuer à se former en parallèle de leur activité d'entraîneur.

Ce constat est cependant à relativiser car on constate que le rythme de ces formations est limité : parmi les 79 % d'entraîneurs qui déclarent continuer à se former, seulement 22 % participent à plusieurs formations par an et près de la moitié (48 %) s'engage dans ce type de démarche de façon sporadique, au plus une fois tous les deux ans. Même si cette fréquence peut paraître peu importante, il faut cependant constater qu'elle est en progression par rapport à Tokyo (64 %) ; d'autant plus en progression qu'il faut ajouter les séminaires Plan coach auxquels la quasi-totalité (89 %) des entraîneurs "Plan Coach" indique avoir participé.

Les domaines prioritaires dans lesquels les entraîneurs souhaitent monter en compétences sont la dimension mentale de la performance et le management et, dans une moindre mesure, le coaching et la dimension physique de la performance. Parmi ces quatre domaines, on constate une demande encore plus importante des entraîneurs "Plan Coach" sauf en ce qui concerne la dimension physique de la performance.

Enfin, comparativement à Tokyo, deux fois plus d'entraîneurs estiment qu'il est « facile » de se former. L'urgence temporelle reste la raison principale rapportée rendant difficile la participation à des formations (pour trois-quarts des entraîneurs) suivie par le niveau d'expertise des formateurs, sans différence entre les entraîneurs du « Plan Coach » et les autres.

Professionnalisation des staffs

La multiplication des spécialistes et, par voie de conséquence, les préoccupations managériales grandissantes des entraîneurs sont des transformations particulièrement importantes qui redessinent les contours du métier d'entraîneur. Le discours quasi généralisé de remettre l'humain au cœur de la performance dans la gestion du staff confirme cette préoccupation.

L'enquête réalisée après les Jeux de Paris ne met pas à jour l'arrivée de nouveaux spécialistes dans cette transformation des dispositifs. Par contre, elle laisse

apparaître deux phénomènes majeurs : d'une part la normalisation de la préparation mentale et, dans ce sens la place de plus en plus importante donnée aux spécialistes de cette question dans les dispositifs de préparation, et d'autre part l'usage de plus en plus répandu des données et pour appuyer cette transformation la présence de plus en plus forte des « data analyst » ou « data scientist ».

L'utilisation des données : une pratique répandue au degré de satisfaction important

Le premier constat est que la collecte des données est une activité quasi généralisée. L'analyse des types de données recueillies met en évidence la diversité et le volume croissants de celles-ci : données sur l'hygiène de vie, captations vidéo, ressentis... Cette accumulation de données explique les difficultés exprimées par certains entraîneurs pour gérer efficacement l'ensemble de ces informations. Les entraîneurs du Plan coach sont encore plus, que les autres, soumis à cette progression du volume et de la diversité des données récoltées.



©png-egg

De manière générale, les entraîneurs sont de plus en plus satisfaits de l'utilisation des données. Celles-ci leur permettent d'ajuster leurs pratiques, de planifier les entraînements, de réguler les charges et au final de mieux gérer la préparation des sportifs.

Pour autant, quelques difficultés sont évoquées par les entraîneurs insatisfaits et indécis. Parmi les problèmes soulevés, la qualité du recueil des données pas toujours bien renseignées par les SHN, la difficulté d'intégration de la diversité des données, ainsi que les difficultés d'analyse liées au manque de temps et surtout au manque de ressources humaines. De plus, le temps de rendu des analyses est rapporté comme n'étant pas toujours en phase avec le temps des entraîneurs.

Les entraîneurs du Plan Coach sont un peu moins satisfaits. Ce constat pourrait être lié à la forte augmentation du volume et de la diversité des données recueillies. Bien qu'ils aient sans doute bénéficié de ressources supplémentaires pour gérer ces données, leur multiplication rend le travail de plus en plus complexe et chronophage.

Les usages des données

Même si de plus en plus de données, de toutes sortes et sous différents formats, sont recueillies, analysées et utilisées et que les entraîneurs en sont de plus en plus satisfaits, l'analyse des entretiens réalisés montre qu'il est nécessaire de relativiser ces constats statistiques.

En dehors des données vidéos, de leur analyse et de leur utilisation systématique dans certains sports dans le cadre d'améliorations techniques, de choix tactiques, de stratégies ou encore d'analyse de la concurrence, peu d'entraîneurs dans les entretiens disent mobiliser, au quotidien, des données pour ajuster la charge d'entraînement. L'utilisation des données (*données de monitoring, de ressentis et autres marqueurs*), pour ajuster la charge d'entraînement au quotidien n'est pas encore systématiquement mise en œuvre. Parmi les entraîneurs interviewés, uniquement deux déclarent être engagés dans ce type de dispositif. Concernant les autres, l'analyse des entretiens a permis d'identifier les cas de figure suivant :

- Certains entraîneurs disent avoir tenté l'expérience mais ne pas y avoir donné suite au regard de la difficulté qu'ils ont rencontrée pour mobiliser les sportifs, et de ressources humaines et financières insuffisantes ;
- Certains entraîneurs expliquent s'appuyer sur un dispositif de recueil de données qui a une fonction d'aide ou d'appui pour confirmer ou discuter ce qui est perçu chez les sportifs ;
- Un entraîneur qui faisait office de précurseur car utilisait l'analyse de données a même fait une certaine forme de « retour en arrière » et questionne l'efficacité de ce type de démarche :

« Je crois qu'on en fait trop, c'est 'too much'. C'est mon regard, peut-être que les autres coachs, ils ne te diront pas ça. Oui effectivement tous les matins on avait des datas dans tous les sens, du monitoring

[...](aujourd'hui) Moi je porte plus d'attention à comment ils parlent, comment ils arrivent, comment ils disent bonjour.

Après l'inverse n'est pas vrai, je ne dis pas qu'il ne faut plus de data. Il en faut mais au bon moment. Et là j'ai le temps de digérer les datas, les comprendre et en tirer des enseignements pour l'athlète. »

L'analyse des entretiens montre que, pour la plupart des entraîneurs, la gestion au quotidien et notamment l'ajustement de la charge d'entraînement repose principalement sur la connaissance intime des sportifs, sur la base d'une relation de proximité et de confiance forte (ceci s'inscrit évidemment dans la perspective de leurs propos sur le recentrage sur l'humain et demeure faisable avec un nombre opportun de sportifs). En dehors de cas particuliers, faire appel à « l'œil du maquignon » (*l'observation, l'écoute et l'expérience*) reste donc encore, dans les discours des entraîneurs, la solution privilégiée pour ajuster la charge et individualiser le travail demandé. Le recueil des données au quotidien, revêt surtout une fonction d'aide à la décision qui vient en appui de ce que l'entraîneur observe et connaît de l'état des sportifs qu'il encadre.

« La data est une aide à la décision. Ça m'informe. Ça rassure mais, c'est pas ça qui va me faire prendre des décisions [...]. Plus je vais vers le très haut niveau, plus ça me pose des questions et plus ça m'interpelle, tous ces tests, ces temps, ces chiffres. Ce qui fait qu'on fait une super épreuve, c'est quand même mystérieux. »

Au final, les résultats interrogent la réalité du phénomène « data » et son utilisation quotidienne, et décrivent plutôt un phénomène en cours dont le processus n'est pas encore abouti.

Une quasi-normalisation de la préparation mentale

Au même titre que la préparation physique, la préparation mentale est devenue, depuis les Jeux olympiques de Rio (2016), un facteur reconnu, accepté et mis en œuvre par les entraîneurs dans le dispositif de performance. Les idées reçues sur la nature innée du mental du champion ne sont plus rapportées par les entraîneurs.



L'entraîneur national Matthieu GOURDAIN et l'escrimeuse Sara BALZER (escrime, sabre féminin). ©Icon Sport

Dans l'enquête post Jeux olympique de Paris (2024), l'analyse des entretiens montre que tous les entraîneurs mettent en place des pratiques qui s'apparentent à de la préparation mentale pour faciliter la gestion des sportifs dans leur quotidien (*sa motivation, ses doutes, ses joies, sa confiance...*) et les coacher sur les compétitions. Deux cas de figure ont été identifiés :

Les entraîneurs qui n'hésitent pas à déclarer faire de la préparation mentale, et dont certains ont suivi une formation. Ils précisent qu'ils n'ont pas le choix et qu'il vaut mieux être préparé pour bien gérer certaines situations ;

Les entraîneurs qui déclarent ne pas faire de la préparation mentale mais qui, quand ils expliquent et décrivent les échanges qu'ils ont avec les sportifs, semblent avoir des pratiques identiques à ceux qui affirment en faire.

Tous les entraîneurs interviewés ont également indiqué avoir dans leur groupe d'entraînement des sportifs qui font de la préparation mentale avec un professionnel du mental. Cette situation est perçue positivement par les entraîneurs et ils en sont même source de proposition. À la demande des sportifs ou lorsqu'ils perçoivent que certaines problématiques

peuvent et doivent être prises en charge par des spécialistes du mental, les entraîneurs n'hésitent pas à les orienter vers des préparateurs mentaux.

Cette posture renforce le processus de normalisation de cette pratique au sein du dispositif de préparation à la performance. En termes de degré d'intégration de la préparation mentale dans ces dispositifs, une grande partie des entraîneurs déclarent échanger et travailler directement avec les préparateurs mentaux des sportifs dans un objectif d'optimisation de la performance, en respectant évidemment la déontologie professionnelle des spécialistes du mental. Concernant certains entraîneurs pour qui cela n'est pas toujours possible, ils indiquent regretter de ne pas pouvoir avoir accès à certaines informations en échangeant avec les professionnels du mental.

Mais, ce qu'il est important de souligner pour illustrer davantage ce processus de normalisation, c'est qu'une grande partie des entraîneurs interviewés disent eux-mêmes avoir un coach ou un préparateur mental personnel pour les accompagner. Ils le justifient comme une démarche déterminante pour conserver un certain équilibre personnel, prendre du recul, échanger. Cet accompagnement est une pratique qui semble s'être normalisée durant cette olympiade.

ENQUÊTE SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES ENTRAÎNEURS DES JEUX OLYMPIQUES DE PARIS 2024 : DES CARRIÈRES AU TRAVAIL QUOTIDIEN

RAPPORT STATISTIQUE 2025



Responsables scientifiques du projet : BURLOT Fabrice (1), JONCHERAY Hélène (1) (2)

Collaborateur scientifique du projet : HEILIGENSTEIN Antoine (1)

Collaborateur sportif du projet : LE CASTREC François (3)

Financement : ANS

1 - INSEP. Pôle Performance, Laboratoire Sport Expertise et Performance (EA 7370)

2 - Université Paris Cité, Institut des Sciences du Sport-Santé de Paris (URP 3625, I3SP)

3 - ANS. Agence Nationale du Sport

Conclusion

Interroger, après chaque olympiade depuis les Jeux de Rio (2016), les entraîneurs sur leurs conditions de travail, permet d'observer les changements en cours dans la haute performance. Plus que des changements radicaux, l'étude montre des transformations progressives, perceptibles surtout à l'échelle de plusieurs olympiades : la normalisation de la préparation mentale, la professionnalisation des staffs ou encore la diffusion de l'analyse de données en sont des exemples significatifs. Ces évolutions bouleversent la manière de travailler des entraîneurs. Elles les confrontent à de nouvelles problématiques, ainsi qu'à de nouveaux domaines de compétences à développer. Le changement de posture visant à (re)mettre l'humain au cœur de la performance tant dans les relations avec les sportifs qu'avec les membres du staff constitue sans doute l'un des enseignements majeurs de cette enquête post-Jeux de Paris. Au-delà de l'émergence de nouvelles compétences à développer chez les entraîneurs (notamment managériales et liées à la connaissance des nouvelles générations de sportifs), ces transformations offrent

également un cadre intéressant pour analyser les changements sociaux à l'œuvre dans notre société et plus particulièrement la place laissée à l'humain dans un contexte de recherche de performance. À ce titre, il apparaît pertinent de se questionner dès aujourd'hui sur le développement de l'intelligence artificielle et ses conséquences sur les modalités de travail des entraîneurs, sur les ressources que ces transformations exigeront, ainsi que sur les métiers qui sont susceptible d'être créés et *a contrario* ceux qui risquent de disparaître.

Pour aller plus loin

Le rapport est en ligne sur le site de l'INSEP :

<https://www.insep.fr/fr/publications/enquete-sur-les-conditions-de-travail-des-entraîneurs-des-jeux-olympiques-de-paris>

Un entretien avec Fabrice Burlot est sorti dans le dernier INSEP le Mag de 2025 :

<https://www.insep.fr/fr/publications/insep-le-mag-ndeg68-novembre-decembre-2025>



Réflexionsport

<https://revue-rs.france.sport/revue>

INSEP-ÉDITIONS

<https://www.lcdpu.fr/editeurs/insep/>

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    