

49

M A I 2026



**LES STAFFS FACE
À L'EXIGENCE
PERMANENTE
DE CE RUGBY
PASSION**

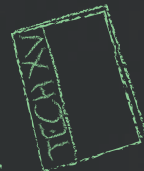
MAG

TECHXV
REGROUPEMENT DES ENTRAÎNEURS
ET DES ÉDUCATEURS DE RUGBY

LA TACTIQUE DU CLIC

PHASE 1

PREMIER RIDEAU
DE LECTURE



PHASE 2

CONCENTRATION
DES INFORMATIONS,
PRÉPARATION
DES STRATÉGIES...

PHASE 3

CONSULTATION
DU SITE INTERNET



www.techxv.org



JE M'ENGAGE **TECHXV**

REGROUPEMENT DES ENTRAÎNEURS
ET DES ÉDUCATEURS DE RUGBY

TECH XV INFOS

Rapide... mais précis

4

REPORTAGE

Les staffs face à l'exigence permanente de ce rugby passion

6

En multipliant le nombre d'acteurs dans les staffs, on a multiplié la complexité 8

Se préoccuper des staffs doit être une fierté pour le rugby pro ! 12

Des outils développés pour améliorer la QVCT dans le rugby professionnel 15

Face à face : Jérôme Daret et Mathieu Blin 18

Des retours d'expérience qui méritent une concertation générale 20

Carte blanche de Hélène Joncheray 27

Publication **TECH XV** 4, rue Jules Raimu 31200 Toulouse
Tél. 05 61 50 28 40 - contact@techxv.org - www.techxv.org
Directeur de la publication : Didier Nourault
Responsables de la rédaction : Cyrille Pomeroy et Marion Pellissier
Rédaction : Jean-Paul Cazeneuve, Tom Chollon, Didier Nourault et Cyrille Pomeroy • **Création et réalisation graphique** : 31mille
Impression : Imprimé à 2 090 exemplaires sur du papier blanchi sans chlore issu de forêts gérées durablement et imprimé avec des encres végétales par l'Imprimerie Cazeaux (Certifiée FSC et PEFC, certification ISO 14001). Tous les articles spécifiés comme tels sont certifiés • **Illustrations** : Philippe Guillot
N° ISSN : 2115-4783

 **PEFC** 10-31-2861 / Certifié PEFC
Ce produit est issu de forêts gérées durablement et de sources contrôlées. / pefc-france.org

 **Eco-Label**
114001

Dès 2018, TECH XV, grâce à une enquête menée auprès des staffs de TOP 14 et de PRO D2, alertait la LNR et sa commission médicale sur les risques psychosociaux auxquels les staffs sont soumis et engageait des négociations avec l'UCPR pour intégrer au sein de la CCRP, en créant un statut, les préparateurs physiques et les analystes rugby, membres les plus exposés. Grâce au projet « faire des conditions de travail des staffs un levier de performance », mené dès 2023 avec l'ANACT et l'UCPR, un panel de préconisations et de bonnes pratiques est identifié et pour accompagner les clubs et les managers dans cette démarche d'amélioration. Le sujet des conditions de travail dépasse largement la santé mentale. Il en va de la santé en général des membres de staff, de la prévention et des signaux d'alerte afin d'améliorer la prise en charge, de la formation continue afin d'être « outillé » sur une meilleure connaissance de soi, des autres et des différents processus neuroscientifiques et de management. La responsabilité individuelle de tout un chacun est engagée mais aussi celle de l'entreprise dans le cadre de l'accompagnement de ses cadres et de ses collaborateurs pour leur permettre de se former tout au long de la carrière. La performance de nos clubs passera par cette prise de conscience.

Actuellement, TECH XV s'investi sur plusieurs fronts :

- Les négociations salariales pour les minima des salaires les plus bas dans le cadre de la Convention Collective du Rugby Professionnel (CCRP) dans des relations actuellement dégradées à ce sujet avec l'UCPR,
- La sécurisation du modèle économique du championnat de Nationale et de fédérale,
- L'amélioration du dialogue social dans les clubs et ligues régionales afin d'obtenir un climat social apaisé généralisé,
- Les propositions d'évolution des règles proposées à World Rugby « Shape of the Game » avec la DNOM,
- La diversité de l'offre de formation à travers l'Institut de Formation des Entraîneurs de Rugby (IFER) et du co-développement avec nos collègues de la FEP.

Mais aussi à travers la FEP sur :

- L'amélioration de la procédure de la plateforme des signalements pour une écoute pleine et entière de tous et toutes et favoriser une égalité et efficacité de traitement,
- L'amendement de la proposition de loi relative à l'organisation, à la gestion et au financement du sport professionnel (PPL) présentée au vote de l'Assemblée Nationale courant mai, de la représentativité des acteurs de terrain, entraîneurs, joueurs dans les différentes institutions du sport français et la pérennisation des ligues professionnelles.

Et bien sûr, le travail quotidien par l'équipe salariée du suivi des 565 adhérents de cette saison et des différentes commissions LNR et FFR avec les élus.

Merci de votre confiance.
Bonne lecture à tous et toutes.

Didier Nourault,
Président de TECH XV

RAPIDE... MAIS PRÉCIS

ADHÉSION TECH XV - 2025/2026

Lors de cette saison 2025/2026, nous avons battu notre **RECORD** avec **565 ADHÉRENT(E)S** :

- 356 entraîneurs (63%)
- 129 préparateurs physiques (23%)
- 80 analystes rugby (14%)

Toute l'équipe de TECH XV remercie l'ensemble des adhérents pour leur fidélité et la confiance témoignée tout au long de la saison sur le terrain ou ailleurs.

La campagne d'adhésion pour la saison 2026/2027 est ouverte à partir du 1^{er} juillet 2026.

**VOUS SOUHAITEZ NOUS REJOINDRE ?
CONTACT@TECHXV.ORG - 05 61 50 28 40**

TOURNÉE DES CLUBS 2025/2026

Toujours au plus près des membres des staffs techniques, nous avons rendu visite lors de cette saison 2025/2026 à **144 structures sur 175, soit 83%** de l'ensemble des staffs.

Cette tournée a compris :

- Les clubs professionnels (29/30)
- Les clubs de Nationale (14/14)
- Les clubs de Nationale 2 (23/24)
- Les clubs de Fédérale 1 (24/48)
- Les CDF Agréés (30/31)
- Les clubs d'Élite 1 Féminine (10/10)
- XV de France (5/5)
- Ligues Régionales (9/13)

La tournée 2026/2027 reprendra dès le début du mois de juillet avec les staffs des clubs professionnels.

BILAN DU COMITÉ DIRECTEUR

Le Comité directeur s'est réuni à **11 reprises au cours de la saison**, dont une réunion en présentiel et dix en visioconférence. Ces réunions régulières permettent aux élus d'échanger, de débattre et de se positionner sur l'ensemble des sujets majeurs afin d'assurer un **suivi continu des dossiers stratégiques et de garantir une représentation active de ces membres auprès des adhérents**, qui, par ailleurs, reçoivent un relevé de décision à l'issue de chaque réunion :

- Intersaison, organisation des congés, minima de salaires des membres de l'encadrement sportif dépendant de la CCRP et des Accords Collectif du Rugby Fédéral.
- IFER : actions et offre de formation.
- LNR : élection LNR, groupe de travail sur les évolutions des règles et du jeu, période de mutations.
- Projet FACT sur « les conditions de travail des membres de l'encadrement sportif ».
- FFR : COP FFR, projet de refonte de la pyramide de compétition, réforme des DE/DES JEPS en blocs de compétences.
- Création d'un CQP Technicien rugby à XV spécifique analyste rugby.
- Intégration des Team managers à TECH XV.
- Prise en charge des frais avocats lors de dossiers prud'homaux par TECH XV.
- FEP : dialogue social et projet FACT Égalité Professionnelle.



L'IFER AU SERVICE DES ENTRAÎNEURS

Le rôle de l'Institut de Formation des Entraîneurs de Rugby de **TECH XV** s'inscrit au cœur du développement et de la professionnalisation des entraîneurs, à tous les niveaux de pratique. Nous concevons et nous mettons en oeuvre des parcours de formation adaptés permettant de former les technicien(ne)s, d'accompagner la montée en compétences ou encore d'encourager à la réflexion et à l'innovation.

Cette saison, nous avons organisé des formations auprès de 104 stagiaires :

- « Communiquer en gestion de crise »
- « Formation des leaders de jeux »
- « L'accélération du sprinter au joueur de rugby »
- « Les neurosciences au service des entraîneurs »
- « Pilotage de drones »
- « Présentation du système de formation continue »
- « Power BI, conception de tableaux de bord »
- « Réathlétisation, qui fait quoi ? »

TECH XV RENFORCE L'ACCOMPAGNEMENT

À LA NÉGOCIATION DE CONTRAT

Depuis deux saisons, **TECH XV** propose à ses adhérent(e)s un service dédié à l'accompagnement dans la (re)négociation de contrat. Cet accompagnement permet de bénéficier de conseils sur plusieurs aspects essentiels :

- Les points d'attention à ne pas négliger (par exemple : la relecture de contrat),
- Le type de contrat,
- Les niveaux de rémunération (minima, salaires moyens et médians selon les secteurs),
- La convention collective applicable,
- La stratégie de négociation à adopter,
- La posture à privilégier dans les échanges.

Cette saison 2025/2026, **101 personnes** ont pu profiter de cet accompagnement visant à mieux sécuriser et à soutenir les adhérent(e)s dans leurs démarches, dans un environnement toujours plus exigeant.

« VU DU BANC »

LE PODCAST DE TECH XV

Cette saison, nous avons accueilli de nombreuses personnalités, venues partager leur expertise, leurs expériences et leur regard sur le métier :

- « Le rôle et le fonctionnement du PDI »
- « Lutte contre les violences et les incivilités dans le rugby »
- « Les règles du rugby, un éternel jeu de mouvement »
- « Au cœur du DE JEPS, mention Rugby à XV »
- « Dans la tête d'un entraîneur de rugby le jour d'un match »
- « Dans l'ombre du match : préparateur physique et analyste rugby »
- « Qu'est-ce que le haut niveau ? »
- « Staffs rugby à 7 »

Pour écouter nos podcasts :
<https://bit.ly/42hMnCR>

À LA RENCONTRE DES FUTURS ENTRAÎNEUR(E)S

Depuis plus de 10 ans, **TECH XV** intervient auprès des stagiaires DE/DES JEPS mention « Rugby à XV » afin d'échanger sur les réalités du métier et les enjeux actuels de la profession (cadre juridique, statuts et types de contrats applicables selon les niveaux, en détaillant le champ d'application des différentes conventions collectives ainsi que leur contenu).

Merci aux stagiaires et aux structures de **Aix-en-Provence, Bordeaux, Dijon, Grand Ouest, Île-de-France, Ligue AURA, Montpellier, Toulouse** et **Voiron** pour leur écoute et leur accueil.



LES STAFFS FACE À L'EXIGENCE PERMANENTE DE CE RUGBY PASSION

“

Boîte à outils, boîte à survie...

”

Un objectif percuté par l'actualité. Quand TECH XV et l'UCPR ont répondu à un appel à projet lancé par le ministère du Travail et financé par le FACT (Fonds d'Amélioration des Conditions de Travail), avec pour ambition de développer les bonnes pratiques dans les clubs dans ce domaine, rien ne laissait imaginer qu'un des plus chevronnés managers de TOP 14 serait victime, début 2026, de « décompensation ». Un joli mot qui abrite de sévères maux. Surmenage, burn-out, épuisement, les termes peuvent varier mais le constat est immuable : le rugby professionnel, cette si addictive passion, peut devenir une machine à broyer.

Peu importe que le manager s'appelle Pierre, Paul ou Jacques. Peu importe qu'il ait été contraint de dormir cinq jours de rang pour repousser la menace possible de sommeil éternel. Son cas a été révélé publiquement mais il n'est sans doute pas isolé. Il est même une alarme aigue, stridente. Dans les staffs sportifs, peu sont ceux qui ont osé déclencher les feux de détresse. Trop de fierté, trop d'ego, trop peur d'être moqué dans un milieu très masculin alors que la souffrance est, elle, bien de genre féminin. Trop de risques aussi à s'exposer et donc à mettre leur poste et leur contrat en péril. Alors, silence oblige, personne n'a jamais posé un regard sur eux et encore moins un stéthoscope.

Les datas permettent de mesurer chaque centimètre parcouru du joueur, de tout mesurer en fait. Du joueur et uniquement du joueur. Pas du staff. L'obsession du résultat, la pression sportive mise par les

dirigeants, la ville, les médias, les réseaux sociaux, tout finit par user l'humain sans que l'on ait trop le temps de s'en soucier. Et lui-même ne s'en soucie guère non plus. Le manager, l'entraîneur, l'adjoint, le préparateur physique, l'analyste rugby, le kiné et leurs acolytes n'ont souvent besoin de rien ni de personne pour se faire du mal. Ils prennent souvent un certain plaisir à pousser les limites de l'engagement, de l'investissement, en pensant que les quatre ou cinq points du dimanche remettront suffisamment de carburant dans la cylindrée. Erreur, utopie. Danger.

QVCT, un acronyme qui claque comme une entrée en mêlée. La Qualité de Vie et des Conditions de Travail, un paramètre essentiel à ne plus jamais contourner, un levier stratégique de performance dans le rugby professionnel. Calendriers, professionnalisation des staffs, exposition émotionnelle, cohésion, délimitation des responsabilités et répartition des charges, culture du feed-back, dialogue social, une liste non exhaustive aussi capitale qu'un lancer en touche.

TECH XV en a conscience depuis longtemps et oeuvre dans cette optique avec acharnement, notamment via une boîte à outils récemment enrichie. Des progrès sont en cours, sur l'écoute, la répartition du temps de travail, les rotations dans les tâches, l'équilibre vie professionnelle – vie privée. Le chemin est encore long, sur le nerf de la guerre notamment, les salaires, pour les postes les moins exposés dans l'organigramme mais tout aussi abîmés par les cadences infernales. Mais, cette fois, le chemin est tracé.

« EN MULTIPLIANT LE NOMBRE D'ACTEURS DANS LES STAFFS, ON A MULTIPLIÉ LA COMPLEXITÉ »

Alors manager de la haute performance à l'Agence Nationale du Sport (ANS), **CLAUDE ONESTA** avait lancé « Plan coachs 2024 », deux ans avant les Jeux Olympiques de Paris. Entraîneur pendant près de 30 ans, double champion olympique et triple champion du monde à la tête des Bleus du handball, le Toulousain partage ici son regard transversal sur l'évolution de l'accompagnement des staffs. Entre privilèges et contraintes.



En 2022, pour lancer le plan coach avec l'ANS, de quel constat étiez-vous parti ?

J'ai fait ce métier tout au long de ma vie. Je connais les problématiques d'isolement et les difficultés à partager avec des confrères qui sont aussi des concurrents. Quand je suis allé aux Jeux de Tokyo, j'ai senti des encadrements fatigués, gagnés par la lassitude, pas énergiques ni enthousiastes. Je sentais chez eux de la fatalité dans la performance de leur athlète, comme s'ils étaient spectateurs, observateurs. La raison était simple. Quand ils gagnaient, la petite satisfaction était très éphémère, sans gratification ni changement dans leur vie. Et quand ils perdaient, il ne se passait rien non plus. Leur flamme diminuait. Et je me suis dit : on s'occupe beaucoup des athlètes, sur les accompagnements, les formations et même

sur le plan des ressources. Mais qui s'occupe des coachs et des staffs ? Et là, je me rends compte que, dans les fédérations, le coach est très isolé, rarement au contact des dirigeants, du DTN, sans personne vers qui se tourner en cas de souffrance ou de difficultés. Personne ne s'intéresse à ses émotions. Il fallait remédier à ce vide pour que tout le monde soit au top pour Paris 2024. Et on a mis le plan coach en place. Il était ouvert à tous entraîneurs de médaillés potentiels. En redonnant de l'enthousiasme, de l'ambition, de l'énergie, et d'une certaine façon, de l'autorité à l'encadrement, on se dit que l'athlète, lui aussi, va se bouger davantage. C'est ce qu'on a mis en place. Et ça a marché avec ce record de médailles (64). Le seul levier pour nous donner une énergie inhabituelle était celui des encadrements.

Quelle première mesure a été prise ?

Dans certaines fédérations, pour aller chercher des médailles olympiques, tu as des entraîneurs qui, pour 2000 euros par mois, partent 160 jours par an. En TOP 14, comme en Ligue 1 ou en basket, le statut est en place et il n'existe plus que les problématiques de soutien, de formation spécifique et d'outils particuliers à amener. Pour les autres fédérations, on est encore sur la rémunération, la reconnaissance et la valorisation. Dans 80% de fédérations, même quand il y a une perf, il n'y a pas de prime. Et si l'athlète se retrouve entouré par une cellule d'encadrement qui traîne sa misère, ce n'est pas facile de trouver l'enthousiasme pour lui-même. On est donc partis sur un complément de salaire de 1 500 euro brut par mois pour les 70 coachs du plan. Pour certains, c'était un petit confort de plus. Pour d'autres, cela a changé leur vie. C'est vrai, ça a généré quelques conflits avec les DTN, avec les fédérations, parce qu'on imposait de verser cette somme (rires).

Le deuxième pan d'action a concerné la formation...

On voit souvent des athlètes qui sont devenus très vite entraîneurs, qui ont une très bonne connaissance de leur discipline mais qui ne sont pas très construits sur les problématiques de management, de méthodologie et de pédagogie. D'autres viennent du professorat de sport et manquent de références précises sur le haut niveau. Et certains avaient juste besoin de cours d'anglais pour interagir dans leur milieu ou de poser leur voix pour s'adresser à des groupes, des équipes. On a fait intervenir des jeunes de l'opéra et des spécialistes de la musique lyrique pour venir les aider. On a fait aussi beaucoup de séminaires pour favoriser le partage d'expérience. En fait, on a créé l'équipe de France des coachs.



« DANS CERTAINES FÉDÉRATIONS, DES STAFFS PARTENT 160 JOURS DE LA MAISON POUR 2 000 EUROS PAR MOIS ».

Vous avez aussi recruté des coachs...

Oui car certaines disciplines, avec du potentiel athlète élevé, manquaient d'encadrement.

Vous avez commencé à coacher en 1987 au Toulouse Handball. Vous êtes-vous toujours senti délaissé par rapport aux joueurs ?

En 1987, je coachais pour zéro balle (sic) ! J'étais prof d'éducation physique et cela me faisait bouffer. Mais coacher, c'est un engagement, c'est rendre ce qu'on a reçu. Avec la professionnalisation, on a vite compris qu'amener de l'expertise agissait sur tous les leviers de performance. Mais, au début, nos préparateurs physiques, issus de l'athlétisme, faisaient faire du marathon à des mecs de 2m ou à des piliers. Et c'était une copine qui filmait le match sur VHS. On a essuyé tous les plâtres. Aujourd'hui, tout est pointu mais je ne suis pas sûr que tout soit cohérent et rationnel.

C'est-à-dire ?

On veut tout traiter et expertiser. On oublie qu'un staff est constitué

de personnes qui doivent vivre et travailler ensemble, être alignées et loyales. Or, la nature humaine n'amène pas toujours cela. Plus il y a d'intervenants, plus ce management de l'encadrement devient complexe. Et surtout, les décisions ne sont pas forcément toutes alignées. Les donneurs d'ordre ne sont pas très clairs, la mission n'est pas très claire et ça crée de la friction de partout. Plus il existe de fissures dans l'unité de ton staff, plus les athlètes coquins veulent les utiliser.

Vous avez vécu à la tête de l'équipe de France de handball ?

J'avais un staff, on était dix. Aujourd'hui, ils ne sont pas loin de 20. Et Ugo Mola, avec qui je collabore parfois, il a 35 personnes avec lui. Je lui dis souvent : « tu dois passer plus de temps à gérer ton staff qu'à regarder tes joueurs ». Les staffs, ça amène de la qualité mais ça génère de la complexité. On en parle souvent avec Ugo, Toto Travers, Laurent Labit, Pierre Mignoni et Jérôme Daret, qui ont intégré ce qu'on appelle pompeusement « l'académie des coachs », avec des entraîneurs de différentes disciplines. J'ai beaucoup échangé avec Pierre ces derniers temps pour dédramatiser les situations. Coach, tu es tellement au feu en permanence qu'il y a un moment où ça peut être trop.

Avez-vous relevé des problématiques spécifiques au rugby ?

Les problématiques se ressemblent mais l'augmentation en volume des acteurs est très marquée au rugby. On est passés, en dix ans, de 25 joueurs par effectif à 40-45 avec les Espoirs. Et les staffs ont doublé aussi. Rien ne semble disproportionné mais cette évolution de masse pose de nouvelles problématiques. Et quand chacun n'assume pas sa partie et que le coach est obligé de compenser tous les déséquilibres et les tensions, il devient le fusible. Autre complexité : l'apparition d'acteurs autour de l'athlète non liés au club, comme les agents, les avocats et conseillers divers, les préparateurs physiques ou mentaux personnels. Il y a 20 ans, le joueur n'écoutait que son entraîneur et son président. Aujourd'hui, il a des avis influents de partout qui ont tendance à lui dire : « Méfie-toi de tel coach et de tel dirigeant ».

« JE DIS SOUVENT À UGO MOLA : TU DOIS PASSER PLUS DE TEMPS À GÉRER TON STAFF QU'À RE-GARDER TES JOUEURS ».

Après une période où les dérives sur la qualité de vie au travail étaient excessives, n'est-on pas en train de virer vers une quête obsessionnelle du confort ?

Un coach sait qu'il ne sera jamais dans le confort. C'est un métier où tu ne dors pas, où tu te préoccupes en permanence de tous les autres. Il peut y avoir des émotions positives, du plaisir, mais il n'y a pas de confort. On peut plutôt parler de protection. Dans les sports où il y a beaucoup de moyens, il y a une forme de fuite en avant sur l'hyperspécialisation. Quand tu ne prends que des experts, ils pensent tous que leur partie est essentielle. Ils se bercent d'illusions en pensant que le sport est un jeu vidéo alors que la véritable maîtrise est d'avoir des principes solides,

collectifs, mais surtout des joueurs capables de lire les situations qui se présentent à eux. Tous les membres du staff vont lutter pour que la place que le coach va leur laisser dans le travail de la semaine soit importante. Et donc ils finissent par lutter les uns contre les autres pour avoir dix minutes de plus. Au bout d'un moment, c'est la cour de récréation.

Et les médias s'emparent alors des désaccords...

C'est aussi un des éléments nouveaux, en effet. À mon époque, tu voyais les journalistes une fois par semaine et tu travaillais peinard. Désormais, il leur faut de l'info en permanence et ils regardent donc par le trou de la serrure en allant solliciter le staff ou les joueurs plutôt que le manager entraîneur qui, évidemment, ne dira rien. C'est un jeu pervers où il y a ceux qui essayent de protéger l'institution de l'extérieur et ceux qui l'alimentent. Avec les pressions et tensions engendrées, au bout d'un moment, tout le monde devient un peu parano. Donc, la protection, oui. Mais la performance dépend aussi de ta capacité à te mettre en danger. Si tu évites chaque danger, tu finis par faire du neutre. Avant, les entraîneurs manquaient de moyens. Désormais, ils se protègent à l'excès par l'organisation. Or, quand tu es coach d'une aventure aussi complexe, tu ne peux pas mettre la faute sur la data ou le staff. Et comme tout est amplifié par les réseaux sociaux, tout le monde finit par jouer une partition. Le manque de maîtrise et parfois de courage décisionnaire est un piège des dernières évolutions. Et donc une source de tensions au travail.

L'addiction à la performance peut-elle aussi engendrer du mal-être ?

Tu ne peux pas te dissocier du besoin de performance absolue. En gros, un entraîneur qui explique que son système sera efficace dans trois ans, il se fait virer au bout de quinze jours. Le pragmatique et raisonnable, il est mort car le dirigeant va lui dire :

« si on ne gagne pas, je ne rentre pas de partenaires ». La pression du résultat, elle est donc la nature même de l'activité. Comment veux-tu décrocher de l'obsession du résultat quand tous les autres autour t'y ramènent en permanence ? Si tu n'es pas prêt à ça, il ne faut pas entrer dans ce métier au haut niveau.

« DANS LE SPORT DE HAUT NIVEAU, TU NE PEUX PAS ÊTRE RAYONNANT TOUS LES JOURS. SI TU N'ACCEPTES PAS LE DOUTE, LA PERTE DE CONFIANCE, LES GALÈRES, N'Y VIENS PAS. MAIS SI TU Y VIENS, ON T'ADMIRERA... »

Intégrer un staff professionnel, c'est donc aussi intégrer certains désavantages immuables ?

L'équation d'équilibre est difficilement soluble mais je dis souvent aux coaches autour de moi : « Oui, vous faites un métier prenant, qui dévore, mais vous vivez de votre passion et vous allez gagner cinq fois plus que vos confrères qui n'oeuvrent pas dans le sport professionnel. Alors, faites la balance entre les avantages et les inconvénients. » Quand le coach insiste sur « je suis sous pression, j'ai des vacances en pointillés », il met le paravent en cas de défaite. Et moi je leur dis d'arrêter ce métier parce que, quoi que tu fasses, le prochain match va t'obséder et t'empêcher de dormir. Donc, oui, il y a un côté obsessionnel. Et sans cadre stable autour de soi, pour souffler, sans distance avec les réseaux sociaux, sans autorité avec le staff pour éviter les dérives, sans confiance aussi accordée à ce même staff, ça devient difficile. Mais cet équilibre se construit. Dans le sport de haut niveau, tu ne peux pas être rayonnant tous les jours. Si tu n'acceptes pas le doute, la perte de confiance, les galères, n'y viens pas. Mais si tu y viens, on t'admira...



Illustration © Ph. Guillot

Parce que cela reste un univers privilégié ?

Ce métier fait rêver. Dans l'académie des coachs, on a ouvert l'espace aux épouses et même à nos enfants. On voulait que les épouses partagent entre elles, leur isolement, leur souffrance, l'impression de nous avoir à la maison sans qu'on y soit vraiment, avec la tête ailleurs. Elles ne pouvaient pas en parler ailleurs car, à l'extérieur, elles passent aussi pour des privilégiées d'être « femme de coach ». Parce qu'il y a plus d'argent à la maison, que tu es invité partout. Ok, dans le haut niveau, il y a un côté saltimbanque. Mais je dis souvent aux coachs : « Tu as accepté qu'on te fasse le roi, et tu as pris du plaisir quand on te traitait comme un roi. Donc accepte d'être décapité parfois, ça va avec. Et si tu ne veux pas être décapité, ne sois pas roi ».

Oui mais dans les staffs, il y a des métiers moins valorisés que celui de coach...

Bien sûr mais l'analyste vidéo, par exemple, il gagnera aussi plus dans un club professionnel que partout ailleurs dans le digital. Et idem sur son exposition, sa notoriété et toute cette lumière qui lui permettra aussi de rebondir si ça se passe mal. Tu ne peux pas tout avoir. Un chef trois étoiles, il a la pression mais, un jour, il se revendiquera de ces maisons reconnues pour ouvrir un resto et faire payer son menu deux fois plus cher. En résumé, il faut être vigilant sur les conditions de travail sans non plus perdre de vue qu'on est dans un monde professionnel qui apporte son lot de privilèges et d'avantages. La vie du sport de haut niveau, par son côté passionnel, ne peut pas être linéaire. On ne peut pas vouloir la vivre sans en accepter les contraintes, à condition qu'elles soient raisonnables et que les dérives soient punies. Tu ne peux pas

être ébloui que par la lumière. Après la lumière, il y a forcément des zones d'ombre.

Tout est donc question d'équilibre entre lucidité et exigences ?

De cohérence, oui. En multipliant le nombre d'acteurs dans les staffs, on a multiplié la complexité. Aujourd'hui, il faut réfléchir, bien regarder la façon de fonctionner, de fractionner peut-être les responsabilités. Mais avec des gens qui vont être capables de se faire confiance, d'être alignés, loyaux. Pourquoi dans les entreprises, depuis 100 ans, on est sur des formes d'autorité très verticales ? Parce que l'ordre permet de contrôler. Mais l'obéissance génère aussi le désengagement et la déresponsabilisation. Seul l'équilibre permet de créer un cercle vertueux. Parfois, on le trouve. Parfois, moins. Et plus on est nombreux, plus c'est compliqué.

« SE PRÉOCCUPER DES STAFFS DOIT ÊTRE UNE FIERTÉ POUR LE RUGBY PRO ! »

À la tête d'Haliotis Conseils, cabinet qu'elle a créé en 2016, **SOPHIE LAPLACE** est allée, tout au long de la saison 2024/2025, à la rencontre de six clubs, trois de TOP 14 (Pau, La Rochelle, Vannes) et trois de PRO D2 (Nevers, Oyonnax, Angoulême). L'objectif était de jauger et surtout de valoriser les bonnes pratiques favorisant la Qualité de Vie et les Conditions de Travail (QVCT) des staffs sportifs et de mesurer à quel point elles constituaient un levier de performance. Elle dresse ici le bilan de l'étude.



Illustration © Ph. Guillot

Quelle est la genèse de cette étude ?

Mon cabinet a été sollicité par TECH XV et l'UCPR, qui ont répondu à un appel à projet lancé par le ministère du Travail, financé par le FACT (Fonds d'Amélioration des Conditions de Travail). L'objet de cet appel à projet, national, avait pour vocation de développer les pratiques de concertation et de négociation liées aux conditions de travail dans les entreprises ou dans les branches. TECH XV et l'UCPR ont bénéficié de l'accompagnement de l'ANACT (Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail) et de l'ARACT Occitanie (même chose au niveau régional). Cette démarche fait suite à deux enquêtes initiées par TECH XV en 2017/2018 sur les risques psychosociaux des staffs professionnels. Ces enquêtes avaient souligné des impacts sur la santé mentale et physique des membres du staff et pointé quelques fragilités dans l'accompagnement de ceux-ci. Ces études avaient débouché sur un plan d'actions avec, entre autres, l'intégration des préparateurs physiques et des analystes rugby dans la Convention du

Rugby Professionnel (CCRP) et la reconnaissance des métiers. Et début 2024, il y a eu le démarrage du projet TECH XV - UCPR, qui s'appelle « Faire des conditions de travail des staffs sportifs un levier de performance ».

Et sur la base du volontariat, six clubs ont répondu à l'appel de TECH XV et de l'UCPR ?

Oui, l'objectif du projet était de valoriser et de partager les bonnes pratiques. La démarche est positive, il ne s'agit pas de surligner les manques, plutôt de mettre en relief ce qui favorise la QVCT. À minima, dans chaque club, le directeur général, le manager, des membres du staff sportif et des élus CSE (Comité Social et Économique) ont été rencontrés lors du premier semestre 2024. Vu la thématique, il y avait une utilité à rencontrer les personnes en face à face et voir les lieux de travail. En amont, j'avais aussi échangé avec l'INSEP et la FFR sur ces sujets-là afin de voir ce qui avait été fait et ainsi ne pas enfoncer des portes déjà ouvertes.

Quelle était votre approche auprès des clubs ?

Elle a été large, en leur demandant leur définition de la qualité de vie et de conditions de travail optimales. On a balayé les questions sur le projet du club, le management, l'organisation du travail, tout ce qui est prévention de la santé, dialogue social institué par le CSE, dialogue professionnel, évolution professionnelle, etc...

« PLUS LES DÉCIDEURS (PRÉSIDENT, DG, MANAGER) SONT ALIGNÉS, PLUS LA GESTION EST FLUIDE »

Les retours ont-ils été très différents entre les clubs du TOP 14 et ceux de PRO D2 ?

Non. Les grosses différences se situent sur la densité du calendrier, avec les coupes d'Europe pour le TOP 14 en sus, et la densité des staffs, bien plus achalandés en TOP 14 aussi. Cela étant, tout est surtout question de rapport humain, de personnalité du manager, des qualités des relations qui ont été nouées au sein du staff sportif et avec les autres staff (médical, administratif). Tout ce qui est du domaine du relationnel. On constate ainsi un fort impact de l'alignement ou non entre les décideurs.

C'est-à-dire ?

Président, DG et manager sont un peu comme la colonne vertébrale du club. Plus ils sont alignés entre eux et plus la gestion est fluide, les prises de décision comprises. De son côté, le manager doit être clair sur ses attentes avec les membres de son staff, sur le degré d'autonomie laissé, sur la question du droit à l'erreur et savoir reconnaître les contributions de chacun. À tout niveau, si les décisions ne sont pas discutées, comprises, il peut être difficile pour le staff de fonctionner sereinement.

Quid de l'organisation du travail ?

Un des premiers facteurs qui est évoqué est la stabilité du manager et du staff. Dans un environnement qui bouge en permanence, cette stabilité est vue comme un levier de QVCT. Elle permet d'établir des relations de confiance et favorise la cohésion du staff. De plus, les places et les rôles de chacun sont connus, les circuits de prises de décision sont identifiés et respectés. Il n'y a pas de court-circuitage de certains intervenants. Entre le TOP 14 et la PRO D2, il y a des différences de budget et donc d'installations et de taille de staff. Parfois, il n'y a qu'un analyste rugby et pas deux, il y a moins de rotations. Mais l'essentiel tient à autre chose.

À quoi ?

À l'ambition club, au projet sportif stimulant. Dans certains clubs, il y a des choses qui sont à pousser sur la construction commune, la vision partagée.

« SANCTUARISER LES JOURS OFF »

Avez-vous relevé des souffrances sur le rythme de vie ?

À propos du calendrier, de l'absence de récupération, certains staffs parlent de tunnels ou de machines à laver avec un fort impact sur les temps familiaux. Les temps de déplacement sont aussi un facteur de fatigue très largement évoqué selon le moyen de transport utilisé. L'équilibre vie pro - vie perso est complexe.

Parce que le rugby ne s'arrête jamais ?

Les temps off sont en effet décalés par rapport à ceux de la famille, en semaine quand les enfants sont à l'école par exemple ou en dehors des vacances scolaires. Certains clubs ont mis en place des systèmes de rotation, notamment sur les matches à l'extérieur. C'était déjà le cas souvent

pour les préparateurs physiques et les analystes rugby. Certains entraîneurs, eux, veulent absolument être sur tous les matches. Le match, c'est leur Graal, le résultat de la semaine de travail. Malgré tout, certains formulent le souhait de trouver du temps pour se ressourcer, pour être en famille à certains moments, notamment en milieu de saison. Des clubs ont donc fait des expérimentations sur des courtes périodes en ce sens, sur des matches à l'extérieur pour créer du temps off.

Le repos est-il toujours respecté ?

Pas toujours mais on avance aussi dans ce domaine. Certains clubs ont véritablement sanctuarisé les jours off avec toujours au moins une journée sans rien : pas d'appel, pas de mail, pas de sollicitation, un vrai droit à la déconnexion. J'ai constaté, aussi, la mise en place de jours de récupération après de longs déplacements. Le lendemain du voyage, c'est repos pour décompresser.

Les lieux de travail sont-ils appréciés ?

Il y a beaucoup de travail en « open space » pour les staffs et certaines personnes rencontrées aimeraient disposer d'un endroit un peu calme de manière à pouvoir se concentrer. Il est compliqué de généraliser. Tout est question de ressenti, c'est la même chose sur les rythmes. Mais les constats permettent de définir des marges de manoeuvre pour améliorer la qualité de vie et des conditions de travail.

« ENTENDRE DES MIGNONI ET BRU SE POSITIONNER, CELA FAIT BOUGER LES LIGNES »

L'avenir inquiète ?

Il y a un certain flou sur la projection de l'avenir professionnel. « On travaille, on est entraîneur, préparateur physique, analyste rugby mais, en fait, c'est quoi notre avenir profes-

sionnel ? Où va-t-on avec les contrats courts ? Quelles compétences seraient transférables dans d'autres métiers ? » Voilà ce qui ressort comme inquiétudes. À cause des contrats courts, beaucoup de choses restent tabou par crainte de perte d'emploi.

Ces sujets ont-ils été abordés avec aisance ?

Il reste une forme d'omerta et on est dans un milieu où l'on ne montre pas sa faiblesse. Mais entendre des Mignoni ou Bru se positionner sur la question du rythme des staffs, cela fait bouger les lignes. La parole se libère. Des managers ont même créé des séminaires pour les staffs, des espaces de recul, pour parler fonctionnement interne, ce qui pèse sur la performance. Ces clubs-là ont déjà plus de facilité pour poser les sujets sur la table, enlever les cailloux de la chaussure ou du moins travailler sur la manière de les ôter. Mais peu de staffs le font, sauf en début ou fin de saison. Et encore, ça parle souvent objectif ou bilan sportif. Pourtant, des réunions, sur des tas de sujets, il n'en manque jamais. Ici, il y a vraiment un levier.

Et concernant le CSE ?

Les CSE dans les clubs sont essentiellement composés d'élus qui sont des joueurs. Et donc les thématiques abordées concernent surtout les joueurs. Cela commence à changer mais il y a une vraie marge d'amélioration sur ce plan. Le CSE reste perçu comme le lieu où parler des augmentations de salaire ou de la prime de Noël, des oeuvres sociales du club. Pas du travail.

Vous avez parlé de réunions mais les entretiens individuels sont-ils fréquents ?

Au-delà des échanges permanents continus, des temps dédiés en face à face se mettent en place. Des clubs ont développé des points de passage en one-to-one qui sont très structurés, où ça parle de réalisation des

objectifs mais aussi de vécu de la période, d'équilibre pro-perso, de conditions de travail... Encore une bonne pratique qui est transférable.

Quelles suites ont été données à cette étude ?

Plusieurs documents ont été édités (voir pages 15 à 17). Il existe un guide des bonnes pratiques. Une brochure a aussi été réalisée pour présenter le CSE dans le rugby professionnel. Un autodiagnostic QVCT a enfin été envoyé aux six clubs volontaires, sur lequel TECH XV et l'UCPR ont d'ailleurs déjà communiqué, notamment lors du séminaire des Directeurs Administratifs et Financiers de la LNR. Lors de sa tournée annuelle des clubs, TECH XV va aussi présenter ces documents aux staffs techniques. À terme, la cible, ce sont tous les clubs professionnels afin de lancer une dynamique positive, valorisante pour démocratiser ces sujets-là. D'autres choses se mettent d'ailleurs déjà en place.

« ON N'EST QU'À MI-SAISON MAIS ON EST DÉJÀ CUITS ! »

Lesquelles ?

Une réflexion est en cours du côté de la commission médicale de la LNR sur le suivi de la santé des staffs, pour suivre leurs membres comme on suit les joueurs. Beaucoup de choses relèvent du secret médical, je n'ai pas eu le temps de tout approfondir mais certaines choses semblent relever d'une forme d'usure professionnelle. Beaucoup m'ont dit : « On n'est qu'à mi-saison mais on est déjà cuits ! ». Mais on ne peut pas tout mettre sur le dos des clubs ou des instances. Certaines précautions doivent relever de l'initiative individuelle, pour respecter les jours de déconnexion, débrancher, trouver des temps de ressourcement. Il y a une forme d'addiction dont le salarié a du mal à se défaire. C'est un peu le revers de la médaille. On est fan de l'adrénaline,

d'avoir un peu de stress, on gagne le match, on se prend un gros shoot de plaisir et on ne sait plus fonctionner sans. Sauf, qu'à un moment donné, le système surchauffe. Et ça craque. Les membres du staff ne sont pas formés pour se préserver.

D'autres initiatives sont-elles en cours ?

Oui, sur la refonte du DES JEPS, avec l'intégration dans les formations initiales d'éléments sur le management du travail et les temps de récupération. Cela concerne les diplômes pour le rugby et tous les sports collectifs. Tout un travail avec le ministère a été mené. Il y a aussi eu la consolidation de l'offre de formations IFER, l'Institut de Formation de TECH XV, pour améliorer la qualité de vie et les conditions de travail.

Puisque vous explorez divers milieux professionnels, avez-vous l'impression que le rugby évolue dans un monde à part ?

On est dans le monde de l'entreprise, de partout. Les passerelles sont multiples entre les univers. Le monde sportif n'est plus artisanal. Il y a quand même une professionnalisation constante, des RH. C'est quand même très carré. Il y a de gros enjeux financiers et les tensions qui vont avec. En tous cas, cette démarche d'étude est un peu avant-gardiste. Se préoccuper des staffs, dans un élan qui embarque l'UCPR, TECH XV et la LNR, cela doit être une fierté pour le rugby professionnel. Les staffs restent dans l'ombre des préoccupations. Seule la Fédération Française de Football a mis en place un centre de recherche sur ce volet. Mais le rugby a le mérite d'avoir une approche collective, anticipatrice donc innovante.

DES OUTILS DÉVELOPPÉS POUR AMÉLIORER LA QVCT DANS LE RUGBY PROFESSIONNEL

Issus du dialogue social de la Convention Collective du Rugby Professionnel (CCRP), 3 outils dédiés à la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) ont été développés à destination des entraîneurs, managers, préparateurs physiques, analystes rugby, ainsi que de leurs clubs employeurs :

- UN AUTODIAGNOSTIC QVCT
- UNE BROCHURE COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE (CSE)
- UN GUIDE DE BONNES PRATIQUES QVCT

Les 3 outils développés sont conçus comme des supports concrets, opérationnels et évolutifs, adaptés aux réalités du rugby professionnel. Ils ont vocation à accompagner la réflexion collective, structurer des actions adaptées à chaque club et favoriser une amélioration continue de la QVCT.



Accédez à tous les outils en ligne.

OUTIL N°1 GUIDE DES BONNES PRATIQUES QVCT



leurs personnels sportifs associés : joueurs sous contrat professionnel, joueurs sous contrat espoir et membres de l'encadrement sportif sous contrat (entraîneurs, préparateurs physiques et analystes rugby).

Par conséquent, ce guide est destiné aux membres de l'encadrement sportif soumis à la CCRP et à leurs structures employeuses. Ainsi, certains publics (joueur(se)s, administratifs, fonctions supports, staff médical, etc.) n'ont pas fait l'objet de ce travail expérimental. Toutefois, les clubs professionnels pourront s'emparer de ces outils au service de l'ensemble de leurs salariés.

Managers, entraîneurs, préparateurs physiques et analystes rugby peuvent parfois passer au second plan du système de performance globale d'un club qui est davantage orienté vers les joueurs.

Travailler dans le rugby professionnel est souvent associé à un « métier passion » notamment pour le staff sportif. Dans un environnement sportif de plus en plus exigeant (densité des calendriers de matchs, enjeux financiers, pression extérieure, contrats courts...), les conditions de travail des staffs sportifs sont un des enjeux majeurs du rugby professionnel d'aujourd'hui et de demain. Un enjeu qui est d'autant plus important face aux évolutions du monde du travail :

Ce guide s'inscrit dans le cadre du dialogue social de la Convention Collective du Rugby Professionnel (CCRP) dont le champ d'application concerne les divisions du rugby professionnel et



- Allongement de la durée de la vie professionnelle lié à la réforme des retraites.
- Nouveau rapport au travail par la recherche d'un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et personnelle.

Une enquête réalisée en 2017 par TECH XV avec l'appui de l'Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT) de l'Occitanie, a déjà pu mettre en évidence, pour certaines catégories de l'encadrement sportif, des points de vigilance liés à la charge de travail, de l'équilibre vie professionnelle/ personnelle.

Ce guide est construit sur la forme dans un premier temps d'un rappel réglementaire, conventionnel sur le sujet puis un recensement de bonnes pratiques avec des témoignages de membres de staffs. La finalité de ce guide est donc de valoriser, diffuser des pratiques managériales génératrices d'une meilleure qualité de vie et des conditions de travail pour les staffs sportifs dans l'environnement exigeant du sport professionnel.

Enfin, ce guide se veut évolutif. C'est pourquoi, TECH XV et l'UCPR ont, dans un premier temps, priorisé certaines thématiques. Par la suite, il pourrait être complété afin de couvrir l'ensemble des champs de la QVCT et ainsi enrichir les bonnes pratiques mises en oeuvre.

OUTIL N°2 UN AUTODIAGNOSTIC QVCT



Cet autodiagnostic permet aux clubs et aux staffs sportifs d'évaluer à un instant T, leur Qualité de Vie et des Conditions de Travail. Cet autodiagnostic QVCT peut être utilisé :

À titre individuel, en tant que :

- Membre d'un staff sportif pour synthétiser votre vécu au travail.
- Ou dirigeant ou manager pour situer où en est votre collectif et votre club.

Dans le cadre d'une démarche collective concernant le staff sportif ou plus largement tout ou partie du club. Cet outil permettra au staff sportif ou au club de :

- Se doter d'un référentiel commun sur la QVCT.
- Permettre à chacun d'évaluer son vécu au travail et de le partager.
- Croiser les représentations sur le travail à travers 8 axes :
 - > Projet
 - > Management
 - > Organisation du travail
 - > Santé au travail et prévention
 - > Dialogue social
 - > Dialogue professionnel
 - > Parcours professionnel
 - > Égalité au travail
- Identifier les points positifs et les axes de progrès.
- Prioriser collectivement les thèmes/sujets à traiter.
- Définir les expérimentations et les actions à conduire.

OUTIL N°3 LE CSE, UN AUTRE ESPACE POUR FAIRE ÉQUIPE

Obligatoire dans tous les clubs d'au moins 7 salarié(e)s, le Comité social et économique (CSE) est l'instance unique de représentation du personnel. Il a pour missions principales de :

- Représenter tous les salariés du club.
- Favoriser le dialogue entre l'employeur et les salariés.
- Être consulté sur la situation et les projets du club.
- Contribuer à l'amélioration des conditions de travail.

Le CSE est composé de deux parties distinctes :

- L'employeur (le président du club) ou son représentant (DG, RH, DAF...).
- D'élus du personnel aussi bien joueurs que membres des staffs (sportif, médical, administratif ...) dont le nombre varie selon l'effectif du club (exemple pour un club de 80 salariés, le CSE est composé de 5 élus titulaires).

L'organisation des élections se fait à l'initiative de l'employeur tous les 4 ans en collaboration avec les organisations syndicales de salariés concernées, soit **TECH XV**, **UNIPAAR** (affiliés à la CFDT) et **PROVALE** (affilié à la FNASS) et les organisations professionnelles d'employeurs concernées, soit l'**UCPR** (affilié au COSMOS).

Cet outil a pour objet de présenter cette instance en expliquant son fonctionnement, son utilité au sein d'un club ainsi que le rôle et les appuis des élus qui la composent. Il vise à permettre une meilleure compréhension en mettant en lumière son importance dans l'amélioration des conditions de travail et la prise en compte des intérêts des salariés. Les thèmes évoqués en réunion peuvent être divers et variés selon les enjeux du club :

- Évolution du cadre réglementaire.
- Gestion et marche générale du club.
- Rémunération.
- Santé, sécurité et conditions de travail.
- Œuvres sociales et culturelles.



QUELS THÈMES PEUVENT ÊTRE ABORDÉS EN CSE ?

L'ordre du jour du CSE est établi conjointement par le président du CSE (employeur) et le secrétaire du CSE (élu). Les thèmes évoqués en réunion de CSE peuvent être divers et variés selon les enjeux du club :

(Liste non exhaustive)

ÉVOLUTION DU CADRE RÉGLEMENTAIRE	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution du droit du travail et de la CCRP. • Évolution de la réglementation spécifique au rugby professionnel.
GESTION ET MARCHÉ GÉNÉRAL DU CLUB	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi d'indicateurs économiques. • Suivi d'indicateurs sociaux et liés aux conditions de travail (effectifs, contrats, arrêts de travail, accidents de travail...). • Changements organisationnels et techniques impactant les conditions de travail.
RÉMUNÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> • Salaires, primes. • Intéressement, participation, PEE. • Tickets restaurants, participation au frais de repas, chèque-vacances. • Protection sociale : mutuelle, prévoyance...
SANTÉ, SÉCURITÉ ET CONDITIONS DE TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none"> • Horaires et rythme de travail, charge de travail et régulation. • Repos, congés, récupération, compte-épargne temps. • Articulation des temps professionnels et personnels. • Équipements et outils de travail. • Aménagement de l'environnement de travail (locaux, centre de performance, bruit, chaleur, bureau, écran...). • Relations de travail (hiérarchie-salariés/entre salariés/avec le public...). • Prévention des risques professionnels : accidents du travail, maladies professionnelles, addiction, agissements sexistes, usure professionnelle... • Accès et maintien dans l'emploi de salariés ayant des problèmes de santé. • Mesures liées à la parentalité.
ŒUVRES SOCIALES ET CULTURELLES	<ul style="list-style-type: none"> • Loisirs et vacances : Chèques vacances, voyages organisés, colonies de vacances pour les enfants. • Cadeaux et événements: arbre de Noël, départ en retraite. • Famille et enfants : Crèches d'entreprise, aides à la garde, cadeaux de naissance. • Culture et sport : Chèques culture, sport, billetterie à tarif réduit, sorties culturelles.

FACE À

JÉRÔME DARET
Manager Général France 7 Masculin

1

Comment définiriez-vous la réalité du métier d'entraîneur, aujourd'hui ?

C'est tout d'abord accepter un rôle, celui d'être en permanence le seul garant de la décision finale, de passer pour celui qui a toutes les informations pour faire les bons choix à tous les niveaux, ce qui va, inmanquablement, le conduire à devenir le seul responsable de l'échec. Quand ça gagne, ce n'est pas que grâce à lui, et c'est normal, puisque sa mission est de transformer son groupe en équipe performante. L'entraîneur est au centre de tout, au coeur d'un système de pression qui l'oblige à s'accorder du temps pour se régénérer. Pour cela, il lui faut travailler son corps et son esprit pour gérer au mieux cette pression. Le sujet, c'est l'efficacité, relative à la temporalité et à l'énergie que l'on va y consacrer. Comment garder le cap même si la réussite n'est pas au rendez-vous ? Comment créer et diffuser de la confiance au sein du groupe ? Comment conserver une santé mentale propre à affronter les exigences du haut niveau ? Les enjeux sont nombreux, c'est certain !

2

Dans votre parcours d'entraîneur, avez-vous réussi à garder cet équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ?

Dans le rugby à 7, le rythme est particulier, tu es à la fois dans le temps long et le temps très court. Un tournoi, c'est deux jours, tu joues un titre et un classement et, ça, 10 fois dans l'année. Autrement dit, 220 jours en dehors de la sphère familiale avec des contraintes sévères, des décalages horaires, de la pression de résultat, des blessures... Ce qui revient à voyager tout le temps, à cogiter beaucoup et à culpabiliser, loin de ses proches. De retour à la maison, ils voudraient bien vous voir prendre le relais dans la gestion au quotidien sauf que vous n'êtes pas vraiment là, et de toute manière vous n'avez plus l'énergie. Personnellement, je suis en décalage total, y compris avec mes amis ; petit à petit, on perd ses repères, pourtant j'ai le sentiment de faire des efforts, mais en fait non, je renvoie en permanence à mon entourage une image de solitude. On passe pour des névrosés aveuglés par la passion.

3

Qu'avez-vous mis en place pour préserver un cadre de vie plus équilibré ?

Dans le cadre de vie du travail, il faut se donner de l'air, prendre du temps pour soi. Dans notre staff, on a instauré un roulement de façon à ce que chacun est un jour de repos, on a construit du travail à distance. Il faut donner au staff les moyens de se régénérer. L'accès à la salle de musculation, un suivi médical comme pour les joueurs et, ce qui est très important, la découverte d'autres univers (ce qui vaut aussi pour les joueurs bien entendu). Lors de nos déplacements sur la planète, on a visité le Louvre d'Abou Dhabi, le lycée français de Los Angeles. On va assister à un spectacle de stand up à Paris. Un temps de partage d'expérience est vital également pour les managers, et le plan coach mis en place par l'ANS pour Paris 2024 a été très positif au plan personnel. Toutes les recherches dans ce domaine sont essentielles à condition qu'elles partent du terrain. Le staff est central dans la performance, ne l'oublions pas.

VECAE

MATHIEU BLIN

Directeur Général de l'Association du Stade Français

La santé mentale est, pour la deuxième année consécutive, une grande cause nationale. On a des exemples concrets qui montrent que, le sport en général et le rugby en particulier, vivent, connaissent, traversent ces sujets de société : de santé publique, de dynamique collective, de décrochage chez les entraîneurs, à l'image des soignants et des chefs d'entreprise, pour ne citer qu'eux. Je rappelle que le rugby n'a pas inventé la charge de travail trop importante. Le sujet de la pénibilité est renseigné et archivé depuis des décennies, notamment dans le milieu ouvrier autour des « trois huit ». Les institutions du rugby s'y intéressent de près mais si l'on veut être collectivement utile, il ne faut surtout pas faire comme si le problème était grandissant, ou rendu à des sujets d'actualité, car, selon moi, non seulement, il n'est pas nouveau mais l'écosystème n'a pas fini d'en cerner les contours.

Le rugby a prévu des fonctions de manager à des entraîneurs qui n'ont pas toujours les outils pour assumer cette responsabilité. Tout l'écosystème est plongé dans cette contradiction. La réalité du métier est qu'une journée de repos par semaine n'est pas possible pour un manager. Je l'ai vécu au Sporting Union Agenais entre 2012 et 2017, où je cumulais les fonctions de Directeur Général du club et d'entraîneur principal. J'obligeais les membres du staff à partir à 18h, à prendre leurs jours de repos, mais de mon côté, je ne donnais pas l'exemple. Je l'ai payé avec deux ans de burn out. Malgré son charisme, sa forte personnalité, sa totale loyauté au projet, les syndromes d'imposture, de solitude, de perte de confiance, finissent, tôt ou tard, à impacter la qualité de vie du manager et l'indispensable équilibre à installer entre la vie de famille et le club. Sur le long terme, dans un contexte hyper concurrentiel, le match est perdu d'avance si l'individu concerné, le club, et les institutions de notre sport, autrement dit, si l'écosystème ne prend pas les bonnes décisions.

La formation permanente me semble être une des pistes à explorer. Le diplôme, c'est bien, mais ce n'est qu'une étape car le haut niveau réclame une mise à jour régulière, en premier lieu pour les managers, confrontés aux avancées technologiques, scientifiques, et purement rugbystiques. Selon moi, la balle est dans le camp des clubs qui devraient programmer des temps de formation pour leur manager durant lesquels, celui-ci délèguerait à ses entraîneurs l'entière responsabilité du groupe sur la semaine de travail. Aux présidents et aux directeurs généraux d'imposer à tous les membres du staff de prendre leurs deux jours de repos hebdomadaires, c'est dans le code du travail ! Depuis le début des années 2000, dans les entreprises, on parle des bienfaits de la déconnexion, le rugby devrait s'en inspirer dans le fonctionnement global de son écosystème. Les staffs ont, eux aussi, besoin de récupérer, ils ne sont pas obligés de se retrouver en réunion dès le lendemain du match, au petit matin pour débriefer la rencontre de la veille après avoir passé une partie de la nuit dans le bus.



DES RETOURS D'EXPÉRIENCE QUI MÉRITENT UNE CONCERTATION GÉNÉRALE

Sans chercher bien évidemment à dévoiler le contenu des confessions privées et confidentielles livrées lors de l'étude, TECH XV est revenu vers les six clubs qui ont pris part à l'enquête. Pour prendre le pouls du mouvement éventuel des lignes et recueillir des regards transversaux sur des sujets où l'échange entre clubs reste insuffisant.



“ **La priorité est déjà de faire respecter le cadre légal dans ce métier de passion.** ”



PIERRE VENAYRE,

Directeur général du Stade Rochelais

Comment cette enquête sur les QVCT, née d'une initiative commune de TECH XV et de l'UCPR, a été perçue au Stade Rochelais ?

Je suis membre du bureau de l'UCPR. Quand on a entendu parler du projet d'études que souhaitait mettre en place TECH XV, il nous a semblé important que ce soit une démarche collaborative et concertée entre le syndicat des entraîneurs et celui des employeurs. Parce que c'est un vrai sujet social qui concerne les deux parties. Il fallait une démarche conjointe sur ces réflexions. Le Stade Rochelais s'est porté volontaire pour ouvrir ses portes pour l'étude. Via Matthieu Leroy, analyste rugby, représentant du personnel et qui fait aussi partie de TECH XV, tout s'est mis en place naturellement au club, sans réticence particulière.

Quand on est en responsabilité, comme c'est votre cas aujourd'hui en tant que DG après avoir été joueur, quelle est la difficulté pour appréhender ces sujets ?

Déjà, il y a un cadre de convention collective à respecter. Garder un cadre et un formalisme en termes de réglementation du temps de travail, de gestion de récupération, ce n'est pas toujours simple dans un métier de passion et d'engagement. En tant qu'employeur, on a cette responsabilité de préserver la santé et le bien-être de nos salariés, donc de respecter le cadre réglementaire et le cadre légal.

Parce que l'obsession sportive et de la performance prend parfois le dessus ?

Oui, certainement. Et puis, il y a des saisons où, quand on enchaîne des phases finales sur les deux tableaux, forcément, il y a moins de moments voire de semaines de récupération disponibles. La charge peut dépendre des résultats aussi. C'est la raison pour laquelle, depuis plusieurs années déjà, on s'est penché sur la question des forfaits jours, pour ceux qui en ont, et des temps de travail pour les autres.

« TROUVER LE JUSTE ÉQUILIBRE ENTRE LA PASSION, L'ENGAGEMENT ET LA DURABILITÉ »

À part le cadre, quels autres paramètres sont essentiels ?

L'enjeu de performance à long terme. Ces métiers de passion sont des métiers usants. C'est valable pour l'encadrement sportif mais aussi dans les environnements administratifs, sous tension, parfois pris le week-end, un peu dépendants de la performance sportive et qui ne doivent pas finir dans le rouge. On est dans un club où le président n'a pas manqué un match à domicile ou à l'extérieur, en France ou en Sibérie, depuis 35 ans. Le sport génère un engagement particulier. Il faut trouver le juste équilibre entre la passion, l'engagement et la durabilité.

Les clubs sont-ils outillés pour faire face ?

On est des organisations de plus en plus matures en termes de RSE, RSO, sur la partie bien-être et QVCT. Ce sont des briques incontournables de la démarche RSO (Responsabilité Sociale des Organisations). On est vigilants au bien-être des parties prenantes, internes et externes. On pourra peut-être échanger entre clubs sur les pratiques et aller prendre des bonnes idées chez les uns ou chez les autres. Ce temps d'analyse commun n'a pas encore eu lieu. Il faut que cette étude nourrisse le dialogue social dans les prochains mois.

Les outils qui ont découlé de cette étude sont-ils utilisés au club ?

On ne peut pas traiter un sujet comme celui-là avec de la verticalité et diffuser un rapport au salarié en lui demandant de le lire. Je crois beaucoup à la vertu du dialogue social. On a un CSE qui vit très bien au sein du club, avec des représentants du personnel. C'est important aussi que chacun s'empare du sujet, sans qu'il soit descendant.

“ **Les avancées sont dépendantes des interlocuteurs.** ”

GEOFFREY COTTEREAU,

Préparateur physique et responsable data à la Section Paloise

Vous êtes en poste depuis plus de 10 ans, quelles évolutions sur la qualité de vie au travail avez-vous constaté ?

Les évolutions dans les clubs sont très dépendantes des personnes qui sont en place mais je ne trouve pas qu'il y ait beaucoup d'avancées structurelles dans le rugby professionnel. Je ne sens pas trop de prise de conscience collective, de changements en profondeur à grande échelle. Tu restes dépendant de tes interlocuteurs. À Pau, on a la chance d'avoir Sébastien Piqueronies et Romain Bourdiol, très attentifs aux sujets de qualité de travail et qui font avancer les choses dans le bon sens. Mais peut-être qu'on reculera de cinq ans en changeant de manager ou de responsable des cellules.

Quels aménagements récents ont été mis en place ?

Ils concernent notamment la cellule performance, un peu plus staffée. Cela nous permet de mettre en place des systèmes de rotation sur les matchs là où, à une époque, tout le monde bossait sur tous les matchs. Il y a aussi une volonté de profiter ou d'aménager du temps libre, quand l'opportunité se présente, au lieu de venir au centre d'entraînement pour faire acte de présence quand, parfois, il ne sert à rien que l'on soit deux ou trois sur site pour le même type de tâche. La norme était plutôt : même quand t'es off, tu viens travailler. Ce n'était même pas une question de tortionnaires à la tête des staffs, d'ordres, c'est juste que chacun se l'imposait aussi. Les kinés, préparateurs physiques, ils sont là au moins six jours sur sept, quand ce n'est pas sept. Or, quand tu as bien programmé ton job avec les joueurs sur la semaine, il y a parfois des choses que tu peux faire de chez toi et qui ne méritent pas une présence permanente au club. Sur ce plan, les mentalités changent donc l'organisation aussi.

Quels autres ajustements pourraient être apportés ?

Disons que, parfois, nos tâches réelles ne correspondent pas exactement à l'intitulé de notre

contrat. Il y a peut-être des choses à voir du côté de la convention, même si je ne suis pas un grand spécialiste de ces questions. Parfois, un alternant qui a fait une formation pure de « data analyst » se retrouve avec un contrat d'analyse vidéo. Il peut y avoir une adéquation à trouver entre l'intitulé du contrat et soit les capacités réelles, soit la tâche réelle au quotidien. La précarité reste aussi grande chez les analystes rugby et les préparateurs physiques. Les 35 heures inscrites sur les contrats ne correspondent pas à la réalité. C'est valable dans beaucoup de métier. Mais entre 35h et 80h, il y a un vrai delta !

« PARFOIS, NOS TÂCHES RÉELLES NE CORRESPONDENT PAS EXACTEMENT À L'INTITULÉ DE NOTRE CONTRAT »

Ces sujets alimentent-ils beaucoup vos échanges en interne ?

Ce n'est pas tabou mais on n'en parle pas beaucoup, ni au club et même avec les autres clubs. En fait, on considère que les contraintes, ça fait partie du jeu de travailler dans un environnement sportif, professionnel. Il n'y a pas de rébellion, disons. Après, tu regardes les choses en fonction de ton ancienneté dans le métier, de ta parentalité ou pas. Globalement, je trouve que le temps pris pour la famille est une liberté que l'on ose prendre bien plus qu'il y a quelques années.



“

**Jamais de double journée et le dimanche midi,
tout le monde à la maison !**

”

ALEXANDRE RUIZ,
manager du SA XV

Comment veillez-vous à l'équilibre professionnel-privé pour votre staff ?

On est payés pour gagner des matchs de rugby mais, pour cela, il faut trouver toujours plus d'énergie et de ressources. Et, dans cette optique, je n'occulte pas du tout la vie de famille, ni des joueurs, ni du staff. Depuis que je suis arrivé, j'ai ainsi interdit de faire des doubles journées (entraînement matin et après-midi), ce qui permet à chacun d'avoir des moments à soi, avec les enfants ou de golf, de padel, de repos, peu importe. Quand on s'entraîne le matin, on part sur un débrief jusqu'à 14h30 max pour que les membres du staff puissent rentrer chez eux. Et le matin, les heures de convocation sont fixées après 8h pour que l'arrivée au club n'empêche pas de déposer les enfants à l'école. C'est un élément qui est très important à mes yeux. Je considère que les joueurs et les membres du staff sont des hommes avant tout et que leur temps personnel est important.

Est-ce parfois difficile de concilier exigence de la performance et nécessité de respect de la vie personnelle ?

Non. L'un ne va pas sans l'autre. Autre exemple concret. On s'entraîne un dimanche sur deux, environ. Le dimanche, on ne va pas plus loin que midi. À midi, je souhaite que les garçons soient partis du stade pour qu'ils puissent aller manger en famille. C'est un critère qui me paraît hyper important aussi. Pour préserver l'équilibre dont on parle, il faut avoir des convictions et ne pas en sortir. Et surtout, ne pas changer de fonctionnement dès lors que la performance est négative.

Mais le résultat est quand même addictif, obsessionnel. Beaucoup de staffs ont du mal à décrocher même quand on les y autorise.

Moi, je demande aux mecs de ne pas bosser chez eux. Du moins, je leur conseille. Cela étant, chacun a son rythme, sa volonté. L'idée, c'est : au boulot, on bosse et à la maison, on profite. Après, dans mon staff, certains préfèrent quitter le bureau

et travailler de chez eux parce qu'ils ont leur ordi. Mais, pour moi, une fois que l'on arrive à la maison, l'ordinateur, il est fermé. Mais je ne les oblige à rien. Je ne suis pas leur père (rires).

Vous avez été adjoint à Montpellier puis manager désormais au SA XV. En quoi votre première expérience a impacté celle actuelle sur la prise en compte de la qualité de vie au travail ?

Je me suis servi de la richesse de l'expérience de Philippe Saint-André, Jean-Baptiste Elissalde, Benjamin Del Moral. Et aujourd'hui, je suis proche d'autres managers, que ce soit Urios, Mignoni, Mola, avec qui j'échange encore aujourd'hui, parce que je pense qu'il n'y a pas de format idéal. La qualité d'un manager, c'est se mettre en question en permanence.

Vous avez longtemps arbitré, vous êtes dans le milieu depuis longtemps. Avez-vous relevé une attention accrue sur ce sujet-là au fil du temps ?

On n'avait pas conscience de tout ça avant, c'est une évidence. La santé mentale des staffs, on commence tout juste à en parler. Heureusement qu'il y a des managers qui arrivent à se mettre à poil un petit peu pour montrer la difficulté du métier. La santé mentale, même des arbitres, n'était pas considérée avant comme maintenant. Ça a drôlement changé. Arbitre, j'ai été accompagné par Christian Ramos, que je fais d'ailleurs désormais intervenir au SA XV. La société a tellement évolué. Le poids des réseaux sociaux est immense. Se protéger, soi-même et les siens de toute la haine qui déferle sur le net, c'est vraiment le plus dur. Pour tous les acteurs : joueurs, managers, staffs et arbitres.



“ Un jeune métier dont la reconnaissance est en cours. ”



AYMERIC CHATEIGNER,

Analyste rugby du RC Vannes

Vous êtes en poste à Vannes depuis dix ans. Quelles évolutions sur les conditions de travail avez-vous constatées ?

En dix ans, les choses ont vraiment évolué. À Vannes, quand on a commencé la PRO D2, on était tous novices, personne n'avait vraiment d'expérience du haut niveau. La charge de travail, au début, était très importante. Mon poste venait juste de se créer, il fallait tout structurer, apprendre, sans trop savoir par où commencer, avec quelles priorités. Aujourd'hui, sur le confort, les moyens et les outils mis à ma disposition, c'est le jour et la nuit. Titouan Rode était en alternance chez nous depuis deux ans, il a désormais un contrat, c'est mon adjoint. Honnêtement, avec son apport, je ne travaille pas moins mais différemment, sur des choses stimulantes.

Est-ce que votre métier a changé lors de votre passage en TOP 14 ?

Non, être le meilleur possible pour aider et participer à la performance de l'équipe, c'est pareil pour la PRO D2 ou le TOP 14. La saison dernière était une autre forme de pression, que nous avons connue lors des premières années de PRO D2. Nous étions dans la course au maintien et tout le monde devait maintenir les efforts et continuer à travailler dur ! On a un métier où on bosse le week-end, tu es un peu moins avec ta famille, tu as des contraintes sociales mais ça fait partie du job. Mais nous vivons dans un staff et un club sain. Si tu dois rentrer pour X raisons, eh bien tu y vas. Pas de souci là-dessus. La souplesse existe tant que le travail est fait.

Quid de la reconnaissance ?

Les matches, ce sont les joueurs qui les gagnent. Mais, aujourd'hui, quand tu es analyste rugby, tu fais partie d'un maillon de la chaîne, et je parle globalement du métier, sans aucune prétention personnelle. La semaine est beaucoup structurée autour de la vidéo. Quand tu es sollicité en soirée ou sur un jour off, tu as aussi du mal à ne pas répondre. Je ne compte plus mes heures mais ce sentiment d'être d'astreinte est présent au

quotidien. Mais cela ne me dérange pas. J'aime ce côté-là du métier, être proche des gens. On est un jeune métier dont la reconnaissance n'est qu'en cours. Il y a eu des progrès importants, sur le nombre d'analystes par club ce qui permet des rotations, mais il reste encore une marge de progression, me semble-t-il.

Le statut est-il adapté à ce métier ?

Je suis en CDI actuellement car je fais partie de la vieille génération (sourire) mais pas certain que le CDI soit une bonne chose, pas certain qu'il protège tant que ça... Les nouveaux sont en CDD. Je trouve que c'est une bonne chose pour eux. Ils restent souvent en lien avec les coachs et/ou les managers.

Sur la certification, des avancées ont-elles été notables ?

Oui. Les 10 et 11 mars, 25 analystes rugby (TOP 14, PRO D2, Nationale) ont été réunis à Marcoussis par la FFR sur justement le Certificat de Capacité « Analyse de la Performance en Rugby » (ndlr : TECH XV est intervenu afin de présenter le cadre juridique et les obligations légales et conventionnelles applicables aux staffs sportifs, la réglementation sportive et sociale, les statuts, les contrats). Pour obtenir la certification, on nous demande désormais d'avoir un bagage rugby, c'est très bien. J'ai d'ailleurs un diplôme d'état d'entraîneur rugby. L'évolution du poste, pour moi, elle passe par là. Les compétences en informatique ou dans le multimédia ne peuvent plus suffire pour oeuvrer dans le rugby. L'accès à des plateformes de Data nous déchargent désormais énormément sur ce plan-là et sur le séquençage. Quand j'ai commencé, je faisais des stats individuelles pendant plusieurs heures ! J'ai commencé avec une grande perche et une caméra sous des conditions parfois délicates pour une capture de qualité très moyenne. Aujourd'hui, j'ai un drone et des caméras IP. Tout ça, pour moi, ça fait partie de la reconnaissance que j'aie pu avoir au sein de mon club. On m'a donné les moyens pour mieux travailler. Grâce à cela, je suis passé de vidéaste à analyste vidéo pour maintenant faire de l'analyse rugby, On a avancé là-dessus. Une autre forme de reconnaissance en découlera peut-être...

“ Médecin de club ou médecin traitant comme référent ? Les staffs un peu à cheval entre les deux. ”

CHLOÉE VICUNA,
Juriste à Oyonnax Rugby

Votre position de juriste, soucieuse du droit du travail et donc du salarié, est intéressante pour évoquer l'accompagnement médical des staffs. Est-ce que, par exemple, un membre du staff qui serait en souffrance, en surmenage, a pour référent médical le médecin du club ou son médecin traitant ?

On peut dire que l'on est un peu à cheval entre les deux, à la carte. Certains membres du staff se confient beaucoup aux médecins du club mais cela peut éventuellement poser un souci de secret médical, d'autres vont plutôt se référer à des praticiens extérieurs. Pour le savoir, encore faut-il qu'ils le verbalisent. Notre médecin en référence est un médecin du sport, mais on a un second médecin, qui intervient sur l'équipe pro et sur le centre de formation, qui est médecin généraliste. On travaille encore à la carte avec une préparatrice mentale, qui suit les joueurs et le staff. Elle a notamment pris part à un séminaire staff, en début de saison. Elle répond aussi aux demandes individuelles. Tout ce qui est respect des conditions de travail, du salarié, cela relève plutôt du directeur général, qui planche sur ces sujets-là, avec le manager. Et je les accompagne.

Il y a une attention grandissante portée sur les staffs dans ce domaine ?

Je pense que oui, parce que la prépa intervient aussi bien, par exemple, sur un séminaire staff, en début de saison notamment, avec un public exclusivement staff pro qu'auprès des joueurs. Et après, sur les entretiens, elle intervient beaucoup plus à la carte pour ceux qui en font la demande. L'accompagnement mental, c'est quand même le sujet du moment. Quand on est montés en TOP 14, le staff avait été étendu et il n'a pas dégrossi en redescendant. Cela permet une meilleure répartition des tâches et des prises de recul ou de repos plus fréquentes.

Juriste, c'est un rôle atypique dans un staff sportif professionnel...

Notre rythme, en tant que salariés administratifs, n'est pas le même que le sportif. Je suis beaucoup

moins impliquée, voire pas impliquée, sur des missions spécifiques en jour de match que vont l'être mes collègues, du commercial ou de l'événementiel qui, eux, pour le coup, sont très sollicités sur ces moments là. Après, à partir du moment où tu es clairement identifiée dans tes missions et responsabilités, tu sens qu'il y a du respect. Tu es aussi dans un milieu quand même principalement masculin et, pour le coup, franchement, je suis ravie, tout se passe bien.

« LE DIALOGUE SOCIAL AVEC LES DIFFÉRENTS SYNDICATS, COMME TECH XV ET L'UCPR, EST FLUIDE ET CONSTANT »

Vous intervenez dans quels domaines ?

Juriste dans le rugby professionnel, on intervient sur le droit social, le droit des affaires, toute la partie commerce. Je ne suis pas cantonnée dans du droit du sport. Si dans 10 ans, je veux travailler dans de l'industrie ou je n'en sais rien, je pourrais le faire. Pour nous, la période des mutations, des recrutements, c'est le gros de ton travail.

La remontée et la descente d'informations dans le milieu vous semblent-elles optimisées ?

Le dialogue social avec les différents syndicats, comme TECH XV et l'UCPR, est fluide et constant. Pour certains techniciens, il est peut-être d'ailleurs plus simple aussi de faire avancer les choses via un dialogue social pas forcément propre à l'entreprise, mais plus large sur la discipline.



“ **Avec une casquette administrative, pas facile de faire entendre que la passion ne doit pas mener à la dérive.** ”

ÉLODIE STIOT,

Responsable administrative et juridique
USON Nevers Rugby

En tant que juriste, se sent-on directement lié ou plutôt en marge du staff sportif ?

Je suis en poste depuis douze ans. Dans l'organigramme, je ne m'intègre pas au staff sportif, mais je suis en lien avec au quotidien. Je suis aussi un peu une courroie de transmission vers le président, à qui je fais remonter certaines infos car c'est moins simple, sur certains sujets, de s'adresser directement à lui (rires). Je suis restée sept ans à fonctionner avec le même staff, qui a fait monter le club en PRO D2, avant plusieurs changements. Le manager de l'époque avait mis en place un rythme pour éviter la surcharge mentale de membres du staff. Après, à ce niveau, on reste un peu « à la vieille école ». Quand on commence à mettre un peu le nez dans les horaires, à peser ce qui est légal et pas légal, on entend toujours la même réponse : « Le rugby, à la base, n'est pas mon métier mais ma passion ». En gros, le staff, quand il n'est pas sur site, il est à la maison pour regarder du rugby, étudier ce que font les autres clubs.

Vous parvenez à mettre un peu d'équilibre dans tout ça ?

Avec une casquette administrative, limite rébarbative, on a du mal à se faire entendre au départ. Il est important, pourtant, que le staff entende que la passion ne doit pas mener à la dérive. Mais il faut parvenir à sensibiliser le manager pour qu'il nous aide à sensibiliser le staff dans son ensemble. Sur la question de l'usure, le rythme peut être un danger mais la routine peut en être un autre.

« **BEAUCOUP DE CHOSES DANS LE STAFF SE FONT ENCORE À L'ORAL. MAIS QUAND IL FAUT TOUT TRADUIRE PAR ÉCRIT, C'EST PLUS COMPLIQUÉ** »

Si vous pouviez améliorer certaines choses, dans quel domaine agiriez-vous ?

La lourdeur administrative qui entoure les règles de base et qu'il faut forcément appliquer dans la gestion des salariés parce que l'on reste à la base une entreprise classique. Beaucoup de choses dans le staff se font encore à l'oral. Mais quand il faut tout traduire par écrit, c'est plus compliqué. Je pense notamment aux entretiens légaux, avec des besoins d'écrits, de signatures. Heureusement, on est bien entourés et conseillés, notamment par TECH XV, sur les séminaires ou à d'autres moments.

Qu'est-ce que l'enquête menée par le cabinet Haliotis a déclenché ?

L'enquête diligentée par TECH XV a été précieuse. Les bonnes pratiques, les recommandations, on les utilise, tout comme le fameux outil d'auto-diagnostic, pour que chaque salarié puisse témoigner de manière anonyme de tout ce qu'on appelle RPS (risques psychosociaux). Derrière, on a pu ajuster certains points sensibles.



HÉLÈNE JONCHERAY

Sociologue du sport, chercheuse à l'INSEP depuis 2017 et ancienne responsable de la cellule performance de la FFR.

Ma mission consiste à travailler sur des thématiques dont l'objectif est d'optimiser les environnements afin que les sportifs et les staffs puissent performer. Mes recherches portent sur l'accompagnement scientifique à la performance avec et pour des institutions sportives et des événements, comme Paris 2024 qui a complètement mobilisé l'INSEP et l'ANS (Agence Nationale du Sport).

D'après nos enquêtes, la première difficulté de ce métier d'entraîneur reste étroitement liée à l'équilibre à trouver entre la vie de famille et la vie professionnelle. Nous avons, sur ce sujet, interrogé 41 entraîneurs et la plupart étaient convaincus que la perspective d'une vie de famille en danger pourrait les amener à abandonner leur métier. À leur début, ils se sentaient en capacité de conjuguer les deux, mais, dans la foulée, ils reconnaissent que, sans y prendre garde, ils se sont fait happer par la machine à laver. On parle là d'aveuglement, tant la passion a pris une part importante dans leur vie, peut-être même la plus importante. Parce qu'il est habité par une totale loyauté envers la discipline, l'entraîneur s'investi sans limite et, presque inconsciemment, se construit une identité unique, celle de l'entraîneur, au détriment de l'identité du père ou du mari qui, petit à petit, disparaît. Cela peut durer des années, comme cet entraîneur qui m'a avoué qu'il n'avait pas vu grandir son fils de 7 ans... jusqu'au divorce, où là, il a pris conscience de son aveuglement passé.

On pourrait dire que le match est perdu d'avance mais les entraîneurs ne sont pas les seuls responsables. Le conflit est systémique et dans le rugby, par exemple, il est lié à la densité du calendrier, aux nombreux déplacements, globalement à l'accélération d'un rythme de vie qui percute la vie de famille. Un élément qui revient très souvent est la transformation du métier d'entraîneur en celui de manager, pour lequel les coachs ne sont pas obligatoirement formés. Les experts au sein des staffs sont de plus en plus nombreux et obligent les managers à consacrer encore plus de temps à faire la synthèse d'une foule de données.

Nos enquêtes montrent aussi que la sphère politique et économique des fédérations et des clubs leur échappe le plus souvent ; tout comme le suivi socio professionnel, dont bénéficient pourtant les athlètes et les joueurs de rugby, mais qui reste pour la profession très flou, si ce n'est un réel impensé. Sans oublier la précarité liée au métier et qui gagne du terrain dans le rugby aussi. Il y a, enfin, l'aspect culturel du sport professionnel en général et du rugby en particulier, où l'on trouve normal qu'un entraîneur se consacre 7/7 jours et 12/12 mois à son équipe. On le voit, cette recherche d'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle reste, pour un entraîneur, un match indécis à fort enjeu.

Photo © INSEP

VU DU BANC



En 2022, **TECH XV** a lancé sa chaîne de podcasts « **VU DU BANC** ». Animé par Jean-Paul Cazeneuve, cet espace d'échanges privilégié est dédié à celles et ceux qui façonnent la performance sportive : entraîneur(e)s, préparateurs physiques, analystes et spécialistes issus du rugby comme d'autres disciplines.



E



OBJECTIF

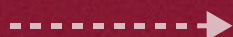
Offrir aux auditeurs une immersion unique dans les coulisses de la performance, donner la parole aux technicien(ne)s qui, souvent dans l'ombre, contribuent directement à l'excellence sportive.



PP



Chaque épisode plonge au cœur de leur quotidien, de leurs méthodes de travail et de leurs réflexions. À travers des discussions authentiques et approfondies, « **VU DU BANC** » explore leur vision du jeu, les évolutions de leur métier, les innovations qui transforment leur pratique, ainsi que les défis humains et techniques auxquels ils sont confrontés.



RETROUVEZ L'ENSEMBLE DES ÉPISODES DE « **VU DU BANC** » SUR LES PRINCIPALES PLATEFORMES : SPOTIFY, APPLE PODCASTS, AMAZON MUSIC ET YOUTUBE.