



LABHO  
OBSERVATOIRE  
DES HOMMES  
ET DES  
ORGANISATIONS

# Sportifs de haut niveau... Et après ?

La reconversion professionnelle  
des sportifs de haut niveau



"Prendre  
de la  
hauteur  
pour  
éclairer  
l'action"



# Sportifs de haut niveau...

## Et après ?

La reconversion professionnelle  
des sportifs de haut niveau

Virginie Dalmasse - Bertrand Guillot - Céline Herrmann  
Cécile Mathivet



## SOMMAIRE

---

<b>Avant-propos par Denis Masseglia</b>	<b>6</b>
« Je crois en la valeur des hommes et en la capacité de chacun à contribuer au bien commun. »	
<b>Introduction : le mot du Lab'Ho</b>	<b>10</b>
<b>Partie 1 : Le modèle français : un cadre législatif récemment renforcé</b>	<b>12</b>
Le modèle français de l'accompagnement des sportifs	13
Le « double projet » pour répondre à une injonction paradoxale	14
Les limites d'un modèle pourtant envié	14
Un modèle récemment réaffirmé	18
Un cadre qu'il reste à faire vivre	19
<b>Partie 2 : De multiples parties prenantes qui doivent organiser leur coopération</b>	<b>20</b>
<b>Chapitre 1 : Les grands acteurs du sport de haut niveau</b>	<b>21</b>
Le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports	22
Le Comité national Olympique et Sportif Français (CNOSF)	23
Le Comité Paralympique et Sportif Français (CPSF)	25
L'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance (INSEP)	27
Les fédérations	29
Le sport à l'école : des sections Sports-Etudes aux fédérations	31
<b>Chapitre 2 : Universités, écoles, entreprises : des programmes d'accompagnement spécifiques</b>	<b>33</b>
Le Parcours Athlète Emploi d'Adecco : des consultants spécialisés	34
Sciences Po : accessible grâce au certificat préparatoire	35
Le Programme Athlètes & Carrières d'Allianz	37
<b>Chapitre 3 : Le défi de la coopération des acteurs</b>	<b>39</b>
Vers une coopération plus efficace	40
Remettre le sportif au centre	40
Vers une mise en réseau des acteurs	41



<b>Partie 3 : Compétences et parcours de reconversion : vers la facilitation de projets d'insertion</b>	<b>44</b>
<b>Chapitre 1 : La mise en œuvre concrète du double projet</b>	<b>45</b>
Le double projet, une obligation de principe	46
Le défi de l'employabilité... à toutes les étapes de la carrière	46
Des outils pour l'accompagnement de la reconversion	48
Un accompagnement psychologique spécifique	50
Le sport comme marqueur social	50
<b>Chapitre 2 : La transposition des compétences des sportifs dans l'entreprise : quelques pistes de réflexion</b>	<b>51</b>
Convaincre l'employeur et le sportif des compétences acquises à travers le sport	52
Pour un référentiel générique des compétences des sportifs de haut niveau	52
Vers une validation des acquis de l'expérience	53
Les principales compétences des sportifs de haut niveau	54
Regarder la personne au-delà du sportif	56
Un management humain	56
<b>Conclusion par Christophe Catoir</b>	<b>58</b>
« Le rôle de The Adecco Group se situe dans l'accompagnement socioprofessionnel. »	
<b>Bibliographie</b>	<b>60</b>
<b>Glossaire</b>	<b>61</b>
<b>Remerciements</b>	<b>62</b>

## Avant-propos

« Créer les conditions pour que les valeurs du sportif puissent s'exprimer. »



### Denis Masseglia

Président du  
Comité National Olympique et Sportif Français

« Je crois en la valeur des hommes et en la capacité de chacun à contribuer au bien commun. Dans le cas des sportifs de haut niveau, l'engagement, la capacité à se remettre en question, à rebondir, à s'engager, à planifier des actions, à se donner un but et à l'atteindre ensuite sont autant d'atouts qui seront utiles à une entreprise. »

### Miser sur la prise de conscience des recruteurs

Pour influencer en amont l'insertion professionnelle des sportifs de haut niveau, nous avons des alliés de choix, à savoir les nombreux chefs d'entreprise ou recruteurs qui l'ont eux-mêmes été et ont pleinement conscience de la valeur intrinsèque de ces personnes exceptionnelles. Ces recruteurs savent que l'investissement consenti, en temps ou en formation, pourra à terme s'avérer payant et offrir une réelle plus-value. Le partenariat entre le sportif et l'entreprise ne peut qu'être gagnant-gagnant.

Tout au long de leur carrière, les sportifs capitalisent des valeurs, des notions, des aptitudes à réagir. L'essentiel réside dans la prise de conscience des entrepreneurs. A partir du moment où le chef d'entreprise est convaincu de son intérêt à employer un sportif, l'intégration de ces personnes dans les équipes est grandement facilitée. Disposant d'un certain nombre de qualités nécessaires au développement de l'entreprise, le sportif de haut niveau dynamise le groupe de collaborateurs. Par la suite, le chef d'entreprise peut organiser un bilan de compétences à l'issue duquel il choisira de miser sur telle ou telle disposition pour rendre l'athlète opérationnel.

Pour aller plus loin, il ne faut pas considérer l'athlète uniquement comme un sujet d'exception que l'on suivrait tout au long de ses compétitions. Nous devons lui apprendre à valoriser ses qualités propres, pour susciter l'envie chez lui d'apporter ses savoir-faire à l'entreprise, lorsque sa carrière sportive sera terminée. Ce n'est pas une faveur qui lui est consentie en l'embauchant. C'est avant tout, la recherche de ses qualités propres. Recruter un sportif, c'est accorder une prime aux valeurs qu'il a acquises. De plus en plus d'entrepreneurs choisissent d'intégrer les athlètes dans le cadre d'une recherche de diversité : j'encourage cette forme d'intégration. Je pense que les différences enrichissent alors que le formatage sclérose.

### **Le sportif, un être lucide**

En construisant son projet de vie, le sportif sera confronté à l'évolution du marché du travail, mais aussi à celle de ses propres envies. A l'époque où le zapping est roi, il n'est pas étonnant que nombre de sportifs multiplient les centres d'intérêt tout au long de leur carrière. Il n'est pas non plus tenu pour acquis qu'ils restent dans la même entreprise toute leur vie, mais ni plus ni moins que tout un chacun.

Peut-être, que pour le sportif, le changement est nécessaire à son épanouissement ? Surtout, qu'il faudra qu'à terme il ne soit plus considéré uniquement comme un sportif.

Comment l'entreprise peut-elle créer les conditions du développement des compétences de cet ancien sportif, afin que ses valeurs continuent à contribuer à la performance collective ?

**“ La question est peut-être de trouver des moyens d'adoucir les transitions, d'étape en étape. ”**

Les sportifs sont des êtres lucides, parce qu'ils appartiennent à une génération qui l'est. Tout le monde sait qu'il ne faudra pas s'attendre à faire carrière au même endroit pendant toute sa vie. Alors, la question est peut-être de trouver des moyens d'adoucir

les transitions, d'étape en étape. On ne peut pas s'attendre à ce que les fédérations fassent tout pour les sportifs, parce que la réalité est qu'elles n'en ont pas les moyens.

### **Le double projet, oui mais**

Certes, le double projet ou l'idée d'ajuster les horaires d'une formation ou d'un emploi pour permettre au sportif de pratiquer sa discipline tout en développant une autre activité en parallèle, est admise par tous comme étant l'outil qui

facilite l'insertion professionnelle. Mais dans les faits, il persiste une difficulté voire une impossibilité à mener deux projets en même temps. Sauf exception, il faut être une personne absolument exceptionnelle pour pouvoir mener de pair deux objectifs en même temps. Etudier et s'entraîner, c'est possible. Passer un concours et gagner les Jeux Olympiques en même temps me paraît compliqué. De mémoire d'enseignant, je peux dire qu'il n'est pas facile de concilier des projets qui demandent autant d'investissement. Beaucoup de sportifs ont à choisir et doivent mettre leurs études de côté, mais ce n'est que pour un temps, et pour gagner en performance sportive.

Incontestablement, de nombreuses formations universitaires ont adapté les cursus aux agendas des sportifs de haut niveau, leur permettant par exemple de faire en cinq ans ce que d'autres étudiants font en trois. L'important est de ne pas créer de diplômes au rabais, parce que les sportifs n'auront rien à gagner avec des formations sans crédibilité. L'aménagement des horaires doit s'accompagner d'un cursus de qualité.

### **Valoriser l'engagement personnel**

L'une des valeurs fortes admises aujourd'hui comme étant essentielles à l'entreprise est celle de l'engagement. Cette valeur est prégnante chez les sportifs.

C'est une tendance très significative également chez les jeunes qui, contrairement aux apparences, sont très concernés par l'envie de faire leur part, bien qu'ils ne le valorisent pas. Je crois profondément aux engagements associatifs, à la portée de tous. Je pense que cette part de chacun devrait être beaucoup plus valorisée à l'embauche par les recruteurs ; qu'il s'agisse de sportifs de haut niveau qui ont évolué en clubs pendant de nombreuses années, et ont expérimenté dans leur chair cette notion d'engagement ou bien de jeunes qui se sont mobilisés autour d'une cause.

Il n'y a pas que les études ou les diplômes qui permettent de construire un individu. Pour les sportifs, habitués à apprendre en s'exerçant, la carrière professionnelle commence souvent par un emploi dans le monde du sport. Ce n'est pas réellement un problème, c'est une manière de développer une meilleure connaissance du monde entrepreneurial en gardant un pied dans un domaine qui leur est familier.

Afin d'encourager la préparation d'une nouvelle carrière professionnelle, mais aussi parce que cela implique la mobilisation des autres collaborateurs de l'entreprise, je suis très favorable au fait que l'athlète y soit intégré alors même que

sa carrière sportive n'est pas encore achevée. Lorsque l'on prend conscience de toutes les obligations auxquelles répond le sportif quotidiennement, cela force le respect des équipes. Il doit s'adapter tous les jours à ses adversaires et à des conditions extrêmes. Miser sur le sportif dès le départ nécessitera probablement un investissement important pour l'entreprise, mais qu'est-il en comparaison de ce que le sportif apportera une fois pleinement disponible pour l'entreprise qui l'aura aidé ?



## Introduction : le mot du Lab'Ho

---

### « *Des transitions professionnelles comme les autres ?* »

La démarche du Lab'Ho est née de la volonté de comprendre le mécanisme de transition professionnelle à l'œuvre dans le monde du sport, de manière à s'en servir comme terrain particulier d'analyse quant à la reconversion dans ce qu'elle a de plus universel.

Au sein même de la catégorie des sportifs de haut niveau, il nous a semblé évident que tous ne réagissaient pas de la même manière face à la diversité des situations qu'ils traversent. Trois ensembles marquent la construction de l'après-carrière. Trois périodes lors desquelles il est plus ou moins facile d'agir sur l'implication du sportif à se projeter dans l'"après".

Parce qu'il est encore communément admis qu'un sportif ne devrait pas penser à autre chose qu'à sa performance sportive, on retrouve en premier lieu les sportifs en cours de préparation des compétitions. Ceux-là sont difficiles à toucher parce que leur environnement sportif leur demande de se consacrer entièrement au sport au détriment de ce que l'on pourrait appeler « l'académique ». Mais quelle que soit l'étape à laquelle se situent les sportifs, c'est toujours la même incertitude à laquelle il faut répondre : celle de l'échéance qui peut survenir à n'importe quel moment.

En miroir de cette idée de transition, qui interviendrait de façon plus abrupte à l'arrêt de la pratique sportive, se dessine le mode d'accompagnement privilégié du double projet. Parmi les promoteurs de ce modèle, le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, qui milite pour une entrée dans la vie active à temps partiel, alors même que les sportifs sont en pleine ascension dans leur carrière sportive. Le hasard des calendriers a voulu que cette étude soit conduite au moment où le « Rapport Karaquillo : Statuts de sportifs » était remis au secrétaire d'Etat aux Sports Thierry Braillard, avant d'être largement repris dans la loi portée par la rapporteure Brigitte Bourguignon et adoptée fin 2015<sup>(1)</sup>. Les conclusions du rapport et les nouvelles dispositions de la loi, dont le Lab'Ho a pris la pleine mesure, constituent un nouvel élément structurant de la démarche globale des institutions liées au monde du sport de se mobiliser,

(1) Loi n° 2015-1541 du 27 novembre 2015 visant à protéger les sportifs de haut niveau et professionnels et à sécuriser leur situation juridique et sociale

pour améliorer l'accompagnement de la transition professionnelle des sportifs de haut niveau. Se mobiliser aussi pour une sensibilisation plus forte de ces publics, en amont du passage de transition auquel chaque sportif finit par se confronter. Au travers de nos rencontres avec les acteurs nombreux et variés de ces institutions, il nous est apparu clairement que l'accompagnement d'un sportif ne gagnerait en efficacité qu'en lui assurant un maximum de flexibilité.

La nécessité de faire du « sur-mesure » a largement fait consensus parmi les personnes que nous avons rencontrées. Qu'il s'agisse des établissements d'enseignement supérieur ou des entreprises du secteur privé, tous s'entendent pour dire que le sportif est multiple. Chaque sport a sa particularité, la spécificité des entraînements sportifs et du temps nécessaire à la préparation est aussi diverse que la motivation du sportif lui-même dans la construction de son projet professionnel. Et comme nous le rappelait une ancienne sportive de haut niveau, « ils ne sont pas tous faits pareil ».

Difficile dans ces conditions, de proposer le programme d'accompagnement idéal. Comment proposer à la fois une diversité d'offres de formation, tout en s'assurant de la viabilité des programmes et de la validation des savoirs ? Comment proposer un emploi à la fois viable, durable et adaptable à un temps partiel en période de compétitions sportives ? Par cette étude, le Lab'Ho a tenu à interroger toutes les parties prenantes pour étudier leur action avec soin.

Parmi les conclusions du Rapport Karaquillo, l'une d'elles était particulièrement alarmante : certains sportifs de haut niveau, ceux-là même qui défendent les couleurs de la France à l'international, vivent dans la plus grande précarité. Nous avons souhaité mettre en lumière quelques idées, de manière à éclairer de façon nouvelle le débat sur l'insertion professionnelle des sportifs de haut niveau – et particulièrement leur reconversion en fin de carrière, en questionnant à la fois la responsabilité et les motivations des sportifs eux-mêmes, des instances sportives et des entreprises, ainsi que des moyens d'accompagnement qui peuvent être mobilisés pour répondre à cet enjeu.

Cette étude complète la réalisation du film « Sportifs de haut niveau... Et après ? », diffusé depuis juin 2015 sur la chaîne Youtube du Lab'Ho, avec une vocation de sensibilisation, mettant en avant des témoignages de sportifs reconvertis ou en cours de reconversion. Ces deux supports ont été réalisés conjointement par le Lab'Ho, grâce à la participation et aux soutiens de nombreux contributeurs, témoins ou techniciens.

Nous leur adressons nos plus chaleureux remerciements.

[www.groupe-adecco.fr/lab-ho/](http://www.groupe-adecco.fr/lab-ho/)



## 1<sup>re</sup> PARTIE

---

# Le modèle français : un cadre législatif récemment renforcé







D'un côté la recherche de l'excellence sportive, avec ce qu'elle comporte de sacrifices, d'entraînements, de compétitions.

De l'autre, les études, l'insertion professionnelle – ou a minima, la préparation à un "après" inéluctable : cette vie après le haut niveau qui commence souvent dès 30 ou 35 ans...

Tous les pays qui ont mis en place une politique du sport de haut niveau ont dû se poser la question de concilier ces deux impératifs – on pourrait dire : de répondre à cette injonction paradoxale, tant le haut niveau constitue en général (quel que soit le revenu que génère sa pratique) un « métier » à plein temps.

## Le modèle français de l'accompagnement des sportifs

Depuis plusieurs décennies, il existe un modèle français du sport de haut niveau, visant à la fois l'excellence sportive – notamment en vue des Jeux Olympiques – et l'accompagnement au quotidien de sportifs qui, s'ils se consacrent pleinement à leur sport, n'en vivent que rarement.

Le modèle se fonde sur la priorité donnée à une « double réussite sportive et professionnelle », assorti d'un dispositif d'accompagnement dont les bases ont été, pour l'essentiel, mises en place en 1982.

Depuis lors, les sportifs de haut niveau inscrits sur les « listes ministérielles » de haut niveau peuvent bénéficier de contrats de travail aménagés afin de leur permettre de s'entraîner et de participer à des compétitions tout en conservant la totalité de leur rémunération.

> **Les listes ministérielles** sont établies par le ministère chargé des Sports ; elles recensent les meilleurs sportifs dans les disciplines olympiques ou reconnues de haut niveau par la Commission Nationale du Sport de Haut Niveau (CNSHN), en lien avec les différentes fédérations sportives.

> Les sportifs inscrits sur ces listes (près de 6 500 au total en 2015) peuvent signer avec une entreprise une **convention d'insertion professionnelle (CIP)**, par laquelle ils bénéficient d'un temps de travail aménagé pour exercer leur activité sportive, la « mise à disposition » d'un athlète par l'employeur auprès de sa fédération sportive étant financièrement compensée par l'État.

## Le « double projet » pour répondre à une injonction paradoxale

D'olympiade en olympiade, le modèle s'est développé autour d'une notion-clé : celle du " double projet » : le projet sportif d'une part ; le projet professionnel (ou académique) d'autre part. Ce double projet, qui se construit tout au long de la carrière sportive, vise à permettre aux athlètes de disposer, à l'heure de leur (souvent très jeune) retraite sportive d'un emploi qualifiant ou d'une formation pour effectuer des études supérieures.

Pour l'Etat et les instances sportives, l'enjeu est double.

**Il s'agit d'abord d'une question de responsabilité sociale.** Les athlètes de haut niveau, par leurs performances, participent à la valorisation de l'image de la France et sont érigés en modèles sociaux, notamment pour les jeunes. L'Etat, qui encourage l'excellence et donc une poursuite intensive des carrières sportives, se doit de penser aussi à l'insertion professionnelle de jeunes sportifs qui n'ont pas toujours le réflexe ou la possibilité de se projeter dans l'après, afin qu'ils ne soient pas, comme le disent certains, « victimes de leur sport ».

**L'enjeu est également pragmatique.** Ainsi que le soulignait en 2013 Richard Monnereau, inspecteur général de la jeunesse et des sports<sup>(1)</sup>, « si l'Etat veut éviter l'appauvrissement d'un vivier du sport de haut niveau par son confinement aux milieux les plus modestes (...), il doit s'assurer que non seulement la formation sportive ne sera pas un obstacle à la poursuite des études et à la préparation d'un métier épanouissant mais qu'elle pourra même devenir, à certaines conditions, un atout. »

En d'autres termes, en sécurisant les parcours scolaires et académiques, le sport de haut niveau n'est plus un risque, mais devient un atout complémentaire.

## Les limites d'un modèle pourtant envié

### > Le double projet, un modèle adopté en Europe et au-delà

Le modèle français du sport de haut niveau se distingue du modèle anglo-saxon, où la pratique sportive est intégrée dans le cursus de la formation supérieure, avec comme corollaire des compétitions sportives universitaires de très haut niveau.

Il ne s'agit pas ici de comparer les deux systèmes, qui relèvent de philosophies différentes et possèdent chacun leurs avantages et inconvénients propres.

(1) Mission relative à l'évaluation de la mise en œuvre du double projet des sportifs de haut niveau et des sportifs en centres de formation des clubs professionnels, 2013, [www.sports.gouv.fr](http://www.sports.gouv.fr)

On notera toutefois qu'en matière d'accompagnement professionnel au-delà de l'aspect purement sportif, le modèle français a fait école.

En 2008, l'article 7 de la déclaration des ministres des Sports de l'Union européenne le consacrait d'ailleurs comme modèle à l'échelle continentale : « Les ministres considèrent important que la formation des jeunes sportifs et sportives professionnels ou de haut niveau repose sur une « double formation » sportive et éducative, de manière à leur permettre de se préparer à leur vie future au terme de leur carrière sportive. »<sup>(2)</sup>

Dans une interview publiée en juin 2013 par la revue *Sport et Citoyenneté*, Liz Nicholl, directrice de UK Sports (l'agence qui pilote la politique du sport de haut niveau en Grande-Bretagne) reconnaissait le retard des Britanniques dans l'accompagnement professionnel et l'accompagnement de la double carrière.

A l'Insep, on témoigne également de la curiosité manifestée dans de nombreux pays pour le modèle français. « *Les représentants chinois y ont porté lors de leurs dernières visites une attention nouvelle et soutenue alors qu'ils ne se préoccupaient auparavant que des installations et des préparations sportives* », souligne le rapport Monnereau.

## > Les limites d'un modèle

Pour autant, après une trentaine d'années d'existence, le modèle français avait atteint certaines limites. Non pas dans son principe, mais dans son application concrète.

Ces limites peuvent être résumées ainsi :

### **1. Une relative inadaptation de certains dispositifs aux contraintes du sport de haut niveau :**

« *Partout où est organisée la préparation de sportifs de haut niveau et d'apprentis professionnels poursuivant leur scolarité secondaire, [il faudrait que] ce soit le système de formation scolaire qui s'intègre désormais au système de préparation sportive et non l'inverse* », poursuit le rapport Monnereau. « *Cela implique que les emplois du temps scolaires soient bâtis autour des emplois du temps sportifs et que soit adoptée une pédagogie participative et individualisée, affranchie de toute obligation horaire, soumise à la seule nécessité de respecter des programmes et de conduire au succès.* »

(2) Réunion informelle des Ministres des Sports, Biarritz, 2008, [www.sport.public.lu/](http://www.sport.public.lu/)

En tout état de cause, il devenait nécessaire d'adapter les dispositifs existants aux nouvelles pédagogies (notamment l'e-learning) pour tirer parti de la souplesse qu'elles permettent.

## **2. Une multiplicité d'acteurs devenue illisible pour les sportifs :**

Faute d'un cadre d'ensemble, le développement de programmes spécifiques définis en parallèle et sans coordination par différents acteurs (cf. mapping page 19), la complexité de certains dispositifs et la multiplication des interlocuteurs ont rendu l'offre d'accompagnement illisible pour les sportifs, aboutissant à ce paradoxe : face à une abondance d'offres, les principaux intéressés se sentent finalement abandonnés à eux-mêmes.

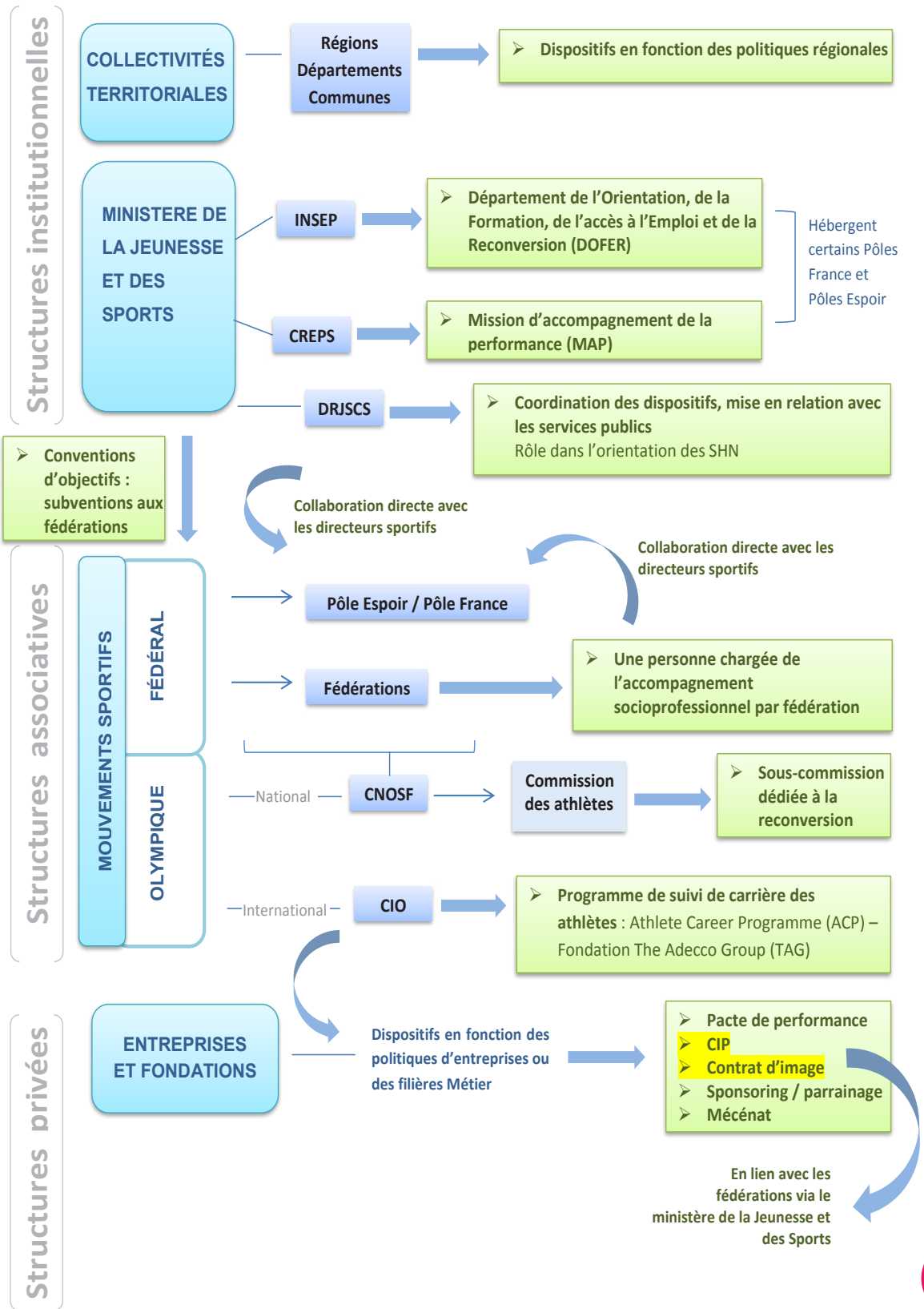
## **3. Des conditions socio-économiques difficiles pour les sportifs de haut niveau :**

Selon les chiffres de l'Insep, sur les 333 athlètes de la délégation française aux Jeux Olympiques de Londres en 2012, on comptait 91 sportifs en CIP (Convention d'insertion professionnelle), 99 salariés, 88 étudiants, 22 professionnels, 17 personnes en alternance et 16 sans emploi.

Néanmoins, nombre d'entre eux vivent souvent dans des conditions matérielles et sociales difficiles. En 2013, la Cour des Comptes dressait ainsi ce constat alarmant : 4 sportifs de haut niveau sur 10 gagnent moins de 500 € par mois. A cette précarité s'ajoute encore une fragilité statutaire, qui perdure encore en avril 2016 : sur les 6 000 sportifs de haut niveau recensés, 5 000 ne sont pas salariés.

Ces constats, largement partagés, ont déclenché la mobilisation active des acteurs publics et politiques, pour agir en faveur de la revalorisation du statut des sportifs de haut niveau, pendant et après leur carrière sportive.

Depuis la promulgation du décret no 2016-608 du 13 mai 2016 relatif à la couverture contre les accidents du travail et les maladies professionnelles, les sportifs de haut niveau disposent d'une sécurité sociale .



## Un modèle récemment réaffirmé

### > L'insertion au cœur du Pacte de performance pour Rio

En décembre 2014, le président François Hollande présentait dans les locaux de l'Insep, un "Pacte de performance" préfigurant une nouvelle dynamique entre l'État, les entreprises, le mouvement sportif et les sportifs de haut niveau dans la perspective des Jeux de Rio.

176 « contrats gagnants » ont été signés depuis sa mise en place, avec 80 entreprises, par des sportifs de haut niveau pris sur la liste restreinte des athlètes « médaillables. » Les athlètes (parmi lesquels 41 % de femmes) bénéficient d'un contrat de travail aménagé ou d'un « contrat d'image » et de parrainage, assorti d'un engagement d'insertion dans l'entreprise après la carrière.

### > Le Rapport Karaquillo : une pierre angulaire...

Dans le même temps, le secrétaire d'Etat aux sports Thierry Braillard commandait un rapport à Jean-Pierre Karaquillo, co-fondateur du Centre de Droit et d'Économie du Sport, pour proposer des réformes structurelles répondant à la problématique de la précarité socioprofessionnelle des sportifs de haut niveau.

La publication de ce rapport, en février 2015, constitue un jalon important dans la consolidation du modèle français du double projet.

Salué par l'ensemble des parties prenantes, il se distingue par sa volonté de « préparer les sportifs à la carrière sportive et à l'après-carrière sportive » tout en se penchant sur la délicate question du statut juridique des sportifs.

### > ... désormais traduite dans la Loi

Les 41 préconisations du rapport Karaquillo ont abouti, dans des délais record, à une proposition de loi finalement adoptée le 17 novembre 2015, par un vote unanime en deuxième lecture à l'Assemblée Nationale, et promulguée le 27 novembre 2015.

La loi prévoit notamment de nouveaux dispositifs améliorant ou préparant la reconversion des sportifs : accès facilité aux concours, aux études et à l'apprentissage, modernisation des conventions d'insertion professionnelle...

Elle consacre également le rôle des fédérations sportives dans l'accompagnement des sportifs pour la construction de leur projet professionnel. Aux termes de l'article 3, le décret n° 2016-1287 daté de juin 2016 fixe, d'une part, le contenu de la convention qui lie le sportif de haut niveau et sa fédération. Elle doit prévoir les droits et obligations du sportif et de la fédération en matière de formation

et d'accompagnement socioprofessionnel, de protection et de suivi médical, de respect des règles d'éthique et de droit à l'image. D'autre part, toujours dans cette volonté d'accompagner le sportif pendant sa carrière et le préparer pour l'après-carrière, le décret précise le contenu de la « formation sportive et citoyenne » mise en place par la loi du 27 novembre 2015 au profit des sportifs de haut niveau et des sportifs en centres de formation des clubs professionnels. Celle-ci devra porter sur les valeurs de la République, les valeurs de l'olympisme, l'éthique dans le sport et le cadre économique et juridique applicable au sportif.

L'article 6 impose également aux fédérations (ou aux clubs employeurs dans le cas de sportifs professionnels) un suivi socio-professionnel des sportifs de haut niveau en lien avec l'État, les entreprises et les collectivités territoriales.

Sur le plan du « statut du sportif », enfin, la loi instaure une couverture sociale qui intègre le risque lié aux accidents sportifs.

## **Un cadre qu'il reste à faire vivre**

Dans un cadre ainsi modernisé et clarifié, on peut aujourd'hui entrevoir une mise en œuvre plus efficace du « double projet » et une meilleure préparation de l'après-carrière sans abandonner l'ambition sportive.

Mais comme toujours, le cadre n'est qu'un cadre. Il reste aux acteurs à remplir leurs obligations, à s'emparer des outils mis à leur disposition... et à coordonner leurs actions.

Le monde du sport va-t-il dans ce sens ? Il semblerait que du côté des instances sportives, on ait également réagi et avancé sur le sujet...



## 2<sup>e</sup> PARTIE

# De multiples parties prenantes qui doivent organiser leur coopération



**L**es acteurs du monde du sport sont nombreux et leur rôle est rarement défini de façon claire. Les missions se chevauchent ou se rejoignent, chacun apportant « sa » réponse aux problématiques variées de l'accompagnement des sportifs. Dans ce domaine comme dans bien d'autres, les ponts entre les différents acteurs sont longs à construire. Chacun tente de faire au mieux ; et souvent, chacun désigne l'autre comme responsable des manques de suivi ou de considération de la carrière professionnelle des sportifs. Néanmoins, dans le droit fil des prises de conscience et des évolutions législatives récentes, une vraie dynamique de mise en réseau commence à se dessiner.





## CHAPITRE 1

---

# Les grands acteurs du sport de haut niveau



**L**e ministère des Sports, l'Insep et le Comité National Olympique et Sportif Français travaillent main dans la main pour mettre en place un accompagnement socioprofessionnel des sportifs de haut niveau.

Le principal lien entre ces structures se situe autour de la gestion des sportifs « présents sur les listes ministérielles », en lien avec les autres parties prenantes – au premier rang desquelles les fédérations sportives, dont le rôle a été consacré par la loi.

## Le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports

Depuis 2012, le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports a mis les bouchées doubles dans le cadre d'une politique de développement du suivi social des sportifs de haut niveau.

Sur le plan politique, c'est le secrétaire d'Etat aux Sports qui a commandé le « rapport Karaquillo », et présenté au Parlement la loi votée fin 2015 – laquelle amplifie le rôle des fédérations dans la mise en œuvre du double projet, et donne l'impulsion pour une plus grande coopération entre les différents acteurs.

Le ministère et le secrétariat d'Etat ont aussi joué un rôle volontariste dans la mise en œuvre du Pacte de performance pour Rio 2016, à la fois pour mobiliser les entreprises partenaires, et pour veiller à la mise en œuvre d'un dispositif de formation<sup>(1)</sup>.

Au quotidien, le ministère est aussi un acteur important du sport via les services déconcentrés de l'Etat. Les discussions en commission parlementaire de la loi de novembre 2015 ont ainsi rappelé le rôle essentiel des Directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale dans la mise en œuvre du projet d'insertion. Véritable porte d'entrée, les DRJSCS doivent mettre en relation le sportif avec les autres services publics concernés (rectorat, région, Pôle emploi...)

(1) A noter : 66 % des « contrats gagnants » sont des contrats d'image, pour un tiers seulement de contrats de travail (CIP). Depuis la mise en œuvre du Pacte, l'obligation de formation a été allégée – ce qui témoigne de la difficulté du sujet, particulièrement avec la perspective de Jeux Olympiques.



## PAROLES D'EXPERT

### BRUCE NEUFFER

Ancien champion de karaté en équipe de France, inspecteur de la Jeunesse et des sports à la Direction départementale de la cohésion Sociale et de la protection des populations d'Eure-et-Loir, chef de service des politiques de jeunesse, des sports, de la vie associative et des solidarités



### Faire connaître les dispositifs

Pour les aiguiller dans leur choix de service d'accompagnement, la Direction régionale de la Jeunesse et des Sports d'Ile-de-France a travaillé sur un guide à destination des sportifs franciliens. Parmi les outils valorisés dans ce guide : la convention d'insertion professionnelle permet aux sportifs de décrocher un CDI, afin d'intégrer une entreprise tout en aménageant leurs entraînements sportifs. En cas de fin de carrière, le sportif conserve son CDI et peut s'impliquer dans son emploi à temps plein. Au-delà de l'insertion professionnelle, la DRJSCS agit en amont pour internaliser les outils de la préparation à la transition professionnelle dans la formation sportive. Entre autres moyens, des bilans de compétences et d'orientation sont réalisés par des consultants professionnels, mais aussi des partenariats avec la Chambre de commerce et d'industrie pour accompagner les créateurs d'entreprise.

**« Un guide à destination des sportifs franciliens. »**

## Le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF)

Le CNOSF tient une place à part dans le paysage des acteurs du sport. Il est à la fois indépendant dans ses actions, responsable du développement de ses programmes d'accompagnement, et chargé de reprendre les grands axes des politiques mises en place par le ministère des Sports. Il est également l'employeur des sportifs « professionnels » puisqu'il redistribue les aides attribuées par les pouvoirs publics. Le CNOSF a un rôle à jouer dans le cadre de l'engagement pris par des entreprises lors de la signature de la convention-cadre du « contrat gagnant » en décembre 2015.

Le CNOSF est aussi l'un des acteurs les plus concernés par les fameuses « listes ministérielles », ayant lui-même la mission de sélectionner les équipes de France de sportifs pour les Jeux Olympiques.

En gage de son implication dans l'insertion professionnelle des sportifs, le CNOSF a, de sa propre initiative, développé plusieurs partenariats avec des entreprises privées. Par le biais de conventions, entreprises ou fondations

d'entreprises mettent au service de sportifs olympiques des programmes leur facilitant le suivi d'études supérieures, la construction d'un projet professionnel ou l'assurance de revenus minimums réguliers. Parmi ces partenaires, on trouve notamment la Fondation The Adecco Group, la Française des Jeux ou encore Allianz. Grâce à ces programmes, les sportifs inscrits sur les listes ministérielles peuvent bénéficier de dispositifs éprouvés et d'opportunités professionnelles jusqu'à la fin de leur carrière sportive.



## PAROLES D'EXPERT

**ISABELLE SEVERINO**

Ancienne gymnaste internationale, vice-présidente du CNOSF et co-présidente de la Commission des Athlètes de Haut Niveau



### Centraliser pour plus d'efficacité

De nombreux dispositifs dédiés à l'accompagnement socioprofessionnel sont mis à la disposition des sportifs de haut niveau, et les acteurs sur le sujet ne manquent pas, bien au contraire. Par ailleurs, les sportifs ne savent plus vraiment où chercher les informations dont ils ont besoin lorsqu'il s'agit de leur reconversion professionnelle. La problématique ici, réside principalement dans le manque de coordination. En effet, il n'existe aucune plateforme commune aux différentes institutions ou organisations et les informations sont bien trop éparées ou à l'inverse, absentes. Créer un lien entre chaque protagoniste et réussir à proposer des solutions solides et adaptées est un travail de longue haleine sur lequel nous travaillons activement. Il faut aplanir le tout, effectuer un recensement, coordonner l'ensemble, réévaluer certains systèmes plus ou moins performants. Le processus de reconversion est véritablement une histoire de moment. Moment clé, où les sportifs ont besoin d'un accompagnement personnalisé. Même si les dispositifs leurs sont présentés plusieurs fois au cours de leur carrière sportive, si ce n'est pas leur priorité, ils n'écouteront pas ou pas de la même manière. Il y a là aussi, à mon sens, un travail de sensibilisation à faire de la part des entraîneurs. Proches des athlètes, parfois confidents, ils connaissent leur état d'esprit et ont le recul nécessaire pour leur conseiller de mettre à profit le temps qu'ils ont parfois, pour penser à l'après-carrière.

**« Il n'existe aucune plateforme commune aux différentes institutions ou organisations. »**

## Le Comité Paralympique et Sportif Français (CPSF)

Au même titre que le CNOSF pour les Jeux Olympiques, le CPSF est en charge de l'organisation de la délégation française aux Jeux Paralympiques d'été et d'hiver organisés par le Comité International Paralympique.

Son rôle a été reconnu par la loi n° 2015-1541 du 27 novembre 2015<sup>(2)</sup>, le positionnant officiellement, au sein du mouvement sportif, comme l'interlocuteur privilégié pour toutes les questions paralympiques.

Depuis presque dix ans, il existe au sein de la Fédération Française Handisport (FFH), membre du CPSF, une cellule spécifique dédiée au suivi socioprofessionnel des sportifs de haut niveau. A travers un dispositif d'accompagnement individuel, en moyenne 300 athlètes pour la plupart inscrits sur liste ministérielle, bénéficient d'une aide à la réalisation de leurs projets de vie.

Cet accompagnement repose sur un principe de base : le sportif est le premier acteur de la démarche. Qu'il s'agisse de salariat, d'entrepreneuriat ou encore de bénévolat, l'adéquation du projet personnel et professionnel au sportif repose avant tout sur sa volonté et son initiative.

L'accompagnement s'organise ensuite selon trois axes : l'analyse approfondie des besoins, la mise en place du projet et l'activation du réseau.

Le CPSF mise sur l'importance du réseau. En tant que fédération multisports, la FFH compte sur une étroite collaboration entre sa cellule d'accompagnement et les directeurs sportifs et entraîneurs nationaux de chaque discipline. A l'échelle régionale, la correspondance se fait avec les cellules dédiées des DRJSCS (Directions Régionales de la Jeunesse des Sports et de la Cohésion Sociale). L'Insep enfin, peut par exemple épauler la cellule d'accompagnement de la FFH à sa demande, sur l'élaboration des CV des sportifs.



## PAROLES D'EXPERT

**EMMANUELLE ASSMANN**

Ancienne escrimeuse de haut-niveau, présidente du Comité Paralympique et Sportif Français



### Le défi de la double intégration

L'idée de mesurer la performance de sportifs en situation de handicap est récente, comme s'il s'agissait d'éviter de challenger des sportifs handicapés qui auraient déjà bien du mérite à participer. Je pense au contraire qu'exiger le meilleur des athlètes paralympiques, c'est leur témoigner une forme de reconnaissance. En matière de reconversion professionnelle, notre problématique ne se pose pas dans les mêmes termes que pour les sportifs valides. Le sport est déjà en lui-même un vecteur d'insertion des personnes handicapées dans la société, et non un obstacle. Pour les personnes en situation de handicap, le sport constitue le premier pas vers l'appropriation du corps et leur permet de prendre conscience de leurs capacités et leur aptitude à la performance. Ne voulant naturellement pas retourner à une « vie de dépendance », ils anticipent pour la plupart la fin de leur carrière sportive et réfléchissent à leurs compétences, à leurs envies, à la façon dont ils pourraient s'intégrer à une entreprise et à ce qu'ils pourraient lui apporter. L'insertion professionnelle d'un sportif en situation de handicap, c'est le défi de la double intégration.

**“ L'insertion professionnelle d'un sportif en situation de handicap, c'est le défi de la double intégration. ”**



## PAROLES D'EXPERT

**VALENTINE DUQUESNE**

Chargée du suivi socioprofessionnel des sportifs de haut niveau Fédération Française Handisport



### L'engagement des entreprises

Vecteur d'une intégration professionnelle réussie, nous attachons une réelle importance à l'anticipation. Bien qu'il y ait une certaine bienveillance de la part des entreprises face au projet de vie de nos athlètes, on constate également un manque d'information général. La FFH apporte une certaine expertise en termes d'insertion de sportifs en situation de handicap, qui constitue un réel avantage pour les entreprises dont la volonté est d'intégrer une politique de diversité. Notre rôle consiste à entrer en contact avec les employeurs potentiels, leur expliquer les différents dispositifs liés au double projet et les informer sur les possibilités d'aménagement de poste. L'essentiel de la problématique, commune à tout sport, valide ou non, réside dans la notion de temps dont a besoin le sportif pour pratiquer le sport de haut niveau. Notre accompagnement repose sur l'individualisation : il est différent pour chaque athlète, chaque discipline et chaque entreprise dans son rapport avec la démarche.

“ Notre rôle consiste à entrer en contact avec les employeurs potentiels. ”

### L'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance (Insep)

Placé sous la tutelle du ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, l'Insep est l'opérateur de référence du sport de haut niveau en France. Il est notamment chargé de former les sportifs (650 inscrits en 2016) sélectionnés comme médaillés potentiels dans 28 pôles, en lien étroit avec les fédérations. Depuis 2012, il s'est organisé en un réseau national (« Grand Insep ») d'établissements labellisés à travers toute la France – pour la plupart des Creps (Centre de ressources, d'expertise et de performance sportives).

A la fois centre de haut niveau sportif et d'hébergement, l'Insep suit les sportifs tout au long de leur carrière, en s'occupant de l'organisation des entraînements quotidiens et du suivi de leur formation scolaire puis de leur insertion professionnelle.

L'Insep, via son Département de l'orientation, de la formation, de l'accès à l'emploi et de la reconversion (Dofer), assure le suivi du double projet de chaque pensionnaire.

En l'absence de projet de formation, les collaborateurs du département travaillent avec l'athlète pour l'aider à définir, au plus près de ses centres d'intérêt.

Lorsque le projet est identifié, l'Insep travaille avec les sportifs sur leur projet avec les organismes de formation recensés, pour optimiser leur parcours de formation.

Il existe également au sein de l'Insep une « Unité d'accès à l'emploi et de reconversion » des sportifs de haut niveau, qui propose un accompagnement individuel en cours de carrière sportive ou en fin de carrière. Cet important travail est mené en relation avec le CNOSF.

Dans l'enceinte même du centre d'entraînement de Paris, l'Insep propose des formations aux métiers du sport comme, par exemple, le diplôme de Sciences et techniques des activités physiques et sportives (Staps), en partenariat avec l'Upec, ou encore aux métiers liés à l'information et à la communication (Sportcom, en partenariat avec le CFJ de Paris).

Pendant longtemps, on a pu reprocher à l'Institut de privilégier ses formations internes, liées aux métiers du sport, au détriment de formations extérieures à la structure, et situées dans d'autres domaines professionnels. Il s'agissait avant tout de privilégier la proximité pour faciliter les entraînements sportifs.

Pour favoriser les reconversions hors du domaine du sport, l'Institut a aujourd'hui développé de nombreux partenariats extérieurs, qui proposent, *intra* ou *extra muros*, des formations dans différents domaines, avec des aménagements spécifiques des cursus comme notamment : aménagement de la durée de la formation, avec par exemple, des diplômes accessibles en 5 ans au lieu de 3 ans ; inclusion en toute partie de modalités distancielles.

### > Un protocole « transition de carrière »

Depuis novembre 2015, l'Insep a mis en place, sur la base du volontariat, un protocole de transition de carrière. Il commence avec un accompagnement psychologique (l'indispensable « travail de deuil » à l'issue d'une carrière sportive de haut niveau, pour pouvoir se projeter dans l'avenir). Il se poursuit par la (re)définition du projet (diplôme, formation complémentaire, recherche d'emploi...) et sa mise en œuvre, en lien avec des partenaires sur l'ensemble du territoire français (Apec, Pôle Emploi, des cabinets de recrutement...).





## PAROLES D'EXPERT

**VERONIQUE LESEUR**

Responsable du département de l'Orientation, de la formation, de l'accès à l'emploi et de la reconversion (DOFER), Insep

**INSEP**  
Terre de Champions

### Dofer, un dispositif qui fait ses preuves

54 personnes sont chargées du suivi socioprofessionnel des sportifs de haut niveau, avec une unité qui suit les sportifs en formation, et une autre chargée de l'insertion et de la reconversion. Nous sommes les seuls en Europe à avoir un dispositif d'une telle ampleur. Nous avons des moyens et des ambitions et sommes perçus sur ce sujet comme des leaders.

Aujourd'hui, sur 650 sportifs, environ 150 sont en âge scolaire (de la 3e à la Terminale), près de 250 suivent des études supérieures ou professionnelles à l'Insep, et 162 font des études à l'extérieur de l'Institut. Le taux de réussite est de 90 % environ – beaucoup mieux qu'il y a dix ans. Nous avons fait la preuve que les sportifs peuvent suivre et réussir leurs études !

“ **La reconduction de ce Pacte pour les Jeux d'hiver de 2018 va nous permettre de continuer à affiner notre dispositif.** ”

Parce que chaque projet est différent, nous faisons toujours du sur-mesure, et nous réinterrogeons en permanence le projet. Par ailleurs, il ne s'agit pas d'accepter de faire une formation par défaut, mais bien de construire un parcours de formation, qui va permettre au sportif de développer des compétences transférables, pour être au plus près de l'emploi.

La mission du Dofer a été réaffirmée avec le Pacte de performance, dont nous sommes l'un des opérateurs en appui de la Direction des sports et des fédérations. La reconduction de ce Pacte pour les Jeux d'hiver de 2018 va nous permettre de continuer à affiner notre dispositif. A terme, il faudra réfléchir à un dispositif pérenne et stable pour les sportifs de haut niveau à très haut potentiel, au-delà de la seule liste des sportifs « médaillables ». Cela dépend bien sûr des entreprises, qui, au-delà de l'image que représente pour elles l'emploi d'un sportif de haut niveau, doivent mesurer la valeur et les compétences de ces collaborateurs au sein de leurs équipes.

## Les fédérations

Les fédérations sportives, constituées en associations, ont pour objet l'organisation d'une ou plusieurs disciplines sportives, dont elles gèrent la pratique, de l'activité de loisir au sport de haut niveau. Organisatrices des compétitions sportives délivrant des titres internationaux, nationaux, régionaux

et départementaux, elles procèdent également aux sélections correspondantes.

En termes d'accompagnement à la reconversion, la loi n° 2015-1541 du 27 novembre 2015, visant à protéger les sportifs de haut niveau et professionnels et à sécuriser leur situation juridique et sociale, prévoit de désigner, pour chaque fédération sportive délégataire, un référent chargé du suivi socioprofessionnel des licenciés inscrits sur la liste des sportifs de haut niveau.

Les missions principales de ces chargés de suivi socio-professionnel (CSSP) consistent à être à l'écoute des athlètes, les aiguiller vers les dispositifs adaptés (bilans de compétences, etc.), développer un réseau de partenaires et entreprises, s'assurer de l'adéquation entre leurs compétences et leur projet professionnel. Ils peuvent aussi, dans le cadre de certains projets, octroyer des aides financières et sont en collaboration directe avec la DRJSCS et l'Insep. Enfin, certains CSSP cumulent parfois cette fonction avec d'autres missions au sein de leur fédération. Outre la charge de travail, cela peut venir complexifier leur rôle dans l'accompagnement à la reconversion du sportif, notamment dans leur posture.

Ce sont, bien souvent, des cadres techniques rattachés au ministère des Sports, DTN (Directeur technique national), ou anciens sportifs de haut niveau qui sont nommés à cette fonction.

Ils ont d'une part l'avantage de bien connaître le domaine et son organisation, le statut de sportif de haut niveau et ses aléas, ainsi que les athlètes eux-mêmes, qu'ils côtoient pour certains depuis plusieurs années. Proximité et confiance, fondamentales pour leur mission, peuvent ainsi s'instaurer entre les athlètes et les CSSP.

Mais, d'autre part, les compétences attendues en matière d'accompagnement et d'insertion professionnelle n'ont pas encore été clairement définies, et les CSSP s'avouent parfois démunis pour diagnostiquer au mieux les besoins des sportifs et les orienter de façon optimale.



## PAROLES D'EXPERT

**SANDRINE ROUX**

Ancienne sportive de haut niveau, chargée de suivi socioprofessionnel, Fédération française de football



### Sportifs professionnels vs sportifs de haut niveau

S'agissant du football, il faut distinguer le joueur professionnel du sportif de haut niveau. Les dispositifs d'accompagnement au double projet ou à la reconversion ne sont pas identiques selon que les joueurs/joueuses relèvent de la Ligue de football professionnel ou la fédération Française de Football.

Ils diffèrent également en fonction des équipes, masculines, féminines ou futsal (football en salle). Le joueur/joueuse professionnel(le) peut en outre cumuler son statut avec celui de sportif de haut niveau, et bénéficier à ce titre de propositions d'accompagnement issues du ministère. Cette complexité est d'autant plus difficile à gérer que les besoins de ces joueurs/joueuses sont les mêmes : à un moment donné, ils doivent penser à leur après-carrière sportive. En ma qualité de chargée de suivi professionnel, je veille à les orienter vers le bon interlocuteur. Mais une uniformisation des solutions proposées aurait le mérite de clarifier la situation et préserver l'égalité entre ces sportifs en leur accordant à tous la même offre de services.

“ **Une uniformisation des solutions proposées aurait le mérite de clarifier la situation et préserver l'égalité entre les sportifs.** ”

### Le sport à l'école : des sections sport-études aux fédérations

Autres acteurs d'importance dans l'accompagnement des sportifs de haut niveau, les sections sportives et les clubs en régions, qui accueillent les sportifs amateurs dès le plus jeune âge et repèrent de potentiels talents. Pour mieux comprendre l'organisation de ces structures, nous nous sommes penchés sur un rapport remis conjointement aux ministères des Sports et de l'Education nationale en 2012. Cette publication revient notamment sur la construction des mesures d'accompagnement des sportifs dits « de talent » depuis les années 70.

Avant même d'entrer dans les structures adaptées à la formation sportive telles que l'Insep, les jeunes sportifs découvrent progressivement le monde du sport, ainsi que la prise en charge de l'organisation de leurs entraînements par le biais de différentes voies. La plus connue d'entre elles est celle des sections sport-études au niveau des collèges. En 1973, les sections sport-études sont créées en France par le biais d'une législation concernant les établissements scolaires du second degré « comme un dispositif spécifique aux sportifs de haut niveau ».

A la suite de cette mesure, l'intégration et la promotion de la pratique sportive à l'intérieur du cursus scolaire général s'est faite progressivement, permettant l'amélioration des résultats des athlètes français. Dans la foulée, les premières problématiques d'organisation des plannings des jeunes sportifs sont apparues. Fatalement, les sports-études ont peu à peu été intégrés par les fédérations sportives, entraînant par là-même l'augmentation du nombre d'entraînements hebdomadaires.

Dans les années 90, le dispositif des sports-études atteint ses limites. Les athlètes n'obtiennent pas de résultats suffisants pour défendre les couleurs de la France dans le sport dit « de haut niveau ». Le ministère chargé des Sports, pour favoriser les conditions de réussite du double projet (sportif et scolaire, universitaire ou professionnel), confie cette mission aux Centres Permanents d'Entraînement et de Formation (CPEF) de 1985 à 1995, puis aux pôles « Espoirs » et « France » inscrits dans les filières d'accès au sport de haut niveau de 1995 à 1998, puis, depuis 2009 aux pôles « Espoirs » et « France » inscrits dans les parcours de l'excellence sportive.



## CHAPITRE 2

# Université, écoles, entreprises : des programmes d'accompagnement spécifiques



**A**u-delà des acteurs incontournables du sport de haut niveau, certaines entreprises s'engagent aux côtés des sportifs. Les grandes entreprises publiques, notamment, jouent depuis plusieurs décennies un rôle important dans le sport français. Elles ne sont pas les seules – nombre de PME ont ainsi signé des contrats avec des athlètes de haut niveau dans le cadre du Pacte de performance. Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes plus particulièrement intéressés aux programmes mis en place pour favoriser l'insertion professionnelle des sportifs de haut niveau.

Des entreprises ont acquis dans ce domaine une certaine expérience ; des écoles et des universités aussi, développent des cursus spécifiques. Ceux que nous présentons ici brièvement ne constituent pas une liste exhaustive, mais ils nous ont semblés représentatifs de l'étendue de l'offre d'accompagnement disponible pour les athlètes de haut niveau.

## Le Parcours Athlète Emploi : des consultants spécialisés

Depuis 2005, le programme international Athlete Career Programme, traduit en Parcours Athlète Emploi pour la France et mené par le CIO et l'IPC, est l'un des systèmes d'accompagnement dont peuvent bénéficier gratuitement les sportifs de haut niveau pour faciliter la construction de leur projet professionnel. Décliné dans une soixantaine de pays depuis dix ans, sa stature résulte d'un partenariat solide entre The Adecco Group, le Comité international olympique et le Comité international paralympique.

Au niveau mondial, près de 10 000 athlètes ont été accompagnés. En France, le programme est porté depuis 2012 par la Fondation The Adecco Group, qui met en relation des consultants et professionnels de l'accompagnement de carrière, spécialisés dans divers secteurs d'activité. Ces consultants mettent leurs compétences à disposition des sportifs qui doivent en amont motiver leur demande. Au cours de rencontres individuelles, les sportifs établissent avec le consultant un plan d'action personnalisé. Celui-ci peut intégrer un bilan de compétences, une aide à la recherche d'emploi, la rédaction du CV, une préparation à un entretien de recrutement, par exemple.

Le parcours Athlète Emploi intègre aussi des conseils pour l'accès à des formations et la mobilisation de dispositifs de financement adaptés. Les consultants peuvent également solliciter leur réseau d'entreprises pour mettre en relation les sportifs accompagnés.

Les collaborateurs du groupe s'investissent volontairement et sur leur temps de travail, par le dispositif du mécénat de compétences. Parmi les sociétés de The Adecco Group, le cabinet Altedia Lee Hecht Harrison est particulièrement impliqué dans le Parcours Athlète Emploi et mobilise ses experts de la transition professionnelle.

### Témoignage

**Brice Guyart,**  
**Double médaillé d'or olympique**  
**de fleuret par équipe / Responsable**  
**développement partenariats**

*« Je me souviens de la qualité de l'expert que j'ai eu en face de moi. Je me suis senti valorisé. Je n'avais pas vraiment anticipé le moment où le sport allait s'arrêter et où je serai totalement plongé dans le monde de l'entreprise. »*

Voir l'intégralité du témoignage sur  
[www.groupe-adecco.fr/lab-ho/](http://www.groupe-adecco.fr/lab-ho/)



## PAROLES D'EXPERT

**JEAN-LUC THOMAS**

Coach chez Altedia Lee Hecht Harrison  
The Adecco group



LEE HECHT  
HARRISON

### L'accompagnement de personnes exceptionnelles

Pour ma part, j'ai intégré le programme du Parcours Athlète Emploi en 2013. Il y a quatre ans, j'ai été sollicité par la Fondation TAG pour réaliser du mécénat de compétences en tant que consultant chez Altedia. Qu'ils soient encore en cours de carrière sportive, en retraite ou déjà en poste dans une entreprise, je commence l'accompagnement par des tests de personnalité, de communication ou d'orientation professionnelle. Lorsque les sportifs sont en recherche de projet, nous pouvons leur faire réaliser des enquêtes métiers ou les aider à trouver une formation reconversion. Une fois qu'ils visualisent leurs envies professionnelles, nous préparons : CV, lettre de motivation, entretien de recrutement ou de réseau, stratégie de recherche, négociation des conditions du contrat, coaching d'intégration. La particularité du PAE est l'adaptabilité des séances en fonction du rythme des sportifs et de leurs obligations, sur le terrain ou en entreprise. Ils sont habitués à mobiliser toutes leurs forces et leur motivation sur un seul objectif et lorsqu'ils entament leur seconde carrière, ils recherchent ces sensations extrêmes. La gestion du stress, la résilience et le leadership sont fréquents chez les anciens sportifs. Pour autant, tout notre travail d'accompagnement est de leur faire prendre conscience de leurs talents sur le plan professionnel.

### Sciences Po : accessible grâce au certificat préparatoire

Parmi les structures d'enseignement supérieur qui accompagnent les sportifs, l'Institut de Sciences Politiques de Paris a voulu inscrire la formation proposée dans la flexibilité. En créant notamment un accès aux Masters par la voie d'un « certificat préparatoire » dès le baccalauréat en poche, l'IEP permet aux sportifs d'intégrer des cursus d'excellence, non pas grâce à l'obtention d'un concours, mais par l'analyse des possibilités temporelles et des avantages académiques réels de chaque sportif.

Le dispositif, qui bénéficie à une quarantaine de sportifs par an, repose sur le suivi du certificat préparatoire. Cette formation non diplômante peut être effectuée en un ou trois ans, en fonction de l'emploi du temps du sportif. Elle a vocation à acculturer les sportifs aux grandes disciplines de Sciences Po que sont l'économie ou les relations internationales. A l'issue de ce certificat préparatoire, les sportifs réalisent un bilan d'orientation et peuvent choisir entre deux options.

La première est l'insertion professionnelle. Ils sont aiguillés vers des entreprises et accompagnés par Sciences Po durant toute la période d'intégration, ce qui leur permet de trouver le métier qui correspond à la fois à leurs aptitudes et à leurs envies.

La seconde possibilité est de choisir après un bilan de compétences, parmi l'un des masters proposés à Sciences Po ou dans d'autres écoles ou universités, celui qui les préparera le mieux au métier qu'ils souhaitent exercer plus tard.

## Témoignage

**Sarah OURAHMOUNE,**  
**Championne du monde de boxe**  
**anglaise / Médailleée d'argent aux JO /**  
**Créatrice d'entreprise**

*« Sciences Po m'a beaucoup aidé à réfléchir à mon avenir professionnel. Ça m'a offert un regard sur moi et sur l'avenir. Ça a concrétisé mon envie de monter une entreprise. Seule je n'aurais jamais eu confiance en moi. La reconversion, c'est une nouvelle vie, une opportunité de découvrir un nouveau milieu, un nouveau métier. »*

Voir l'intégralité du témoignage sur  
[www.groupe-adecco.fr/lab-ho/](http://www.groupe-adecco.fr/lab-ho/)



## PAROLES D'EXPERT

**JEAN-CLAUDE LEGAL**

Directeur du programme « Certificats pour les Sportifs de Haut Niveau », IEP de Paris



**SciencesPo.**

### Créer des ponts entre les structures

Les difficultés principales sont celles du revenu et donc de la gestion du temps, pour concilier, sport, travail alimentaire et études. Concernant l'aspect financier, certains clubs salarient leurs sportifs, mais cela demeure insuffisant, plus de la moitié des sportifs de haut niveau vivent avec moins de 500 euros par mois. En même temps, ils souhaitent poursuivre leurs études mais les formations universitaires manquent souvent de flexibilité. Ils doivent, par exemple, parfois repasser des épreuves un an plus tard. Pourquoi ne pas développer des ponts entre les différentes structures qui accompagnent les sportifs ? Souvent les structures qui encadrent le sport de haut niveau veulent garder leur pré-carré, il serait souhaitable d'organiser une structure commune d'orientation qui tienne compte des compétences et des envies des sportifs pour choisir une formation qui s'inscrit dans un projet professionnel. À quand un forum national où seraient présentés tous les programmes de formation adressés aux sportifs de haut niveau ?

**« Il serait souhaitable d'organiser une structure commune d'orientation qui tienne compte des compétences et des envies des sportifs. »**



## Le programme Athlètes & Carrières d'Allianz

Allianz sélectionne et embauche des sportifs régulièrement quels que soient la discipline ou le niveau. Pour l'entreprise, il s'agit avant tout de recruter des collaborateurs dont les valeurs sont en adéquation avec celles de l'entreprise. Le choix dépend bien sûr des postes proposés et des compétences précises acquises par chacun. Les sportifs se présentent au processus de sélection sans connaître le poste précis qui leur sera proposé. Après sélection sur CV, un premier entretien permet de définir les synergies entre les envies du sportif et les besoins de l'entreprise.

A la suite de cette rencontre, Allianz propose une offre que le sportif est libre d'accepter ou non. Puis, deux volets interviennent dans le processus d'intégration : un volet formation et un volet coaching. Cette deuxième partie est menée par les équipes RH et les équipes de vente. L'intégration est particulièrement suivie : chaque sportif peut se référer à un tuteur qui répond à ses demandes et qui l'accompagne dans la découverte de l'entreprise.



### PAROLES D'EXPERT

**JEAN-MARC PAILHOL**

Head of Group Market Management & Distribution,  
Allianz SE



**Allianz**

### Des collaborateurs exemplaires

Mon souhait est d'intégrer dans l'entreprise des personnes qui vont amener des valeurs et des comportements exemplaires pour l'ensemble des collaborateurs. Les sportifs de haut niveau peuvent apporter leur qualités : la culture de la performance, la volonté de se dépasser, la résilience, l'énergie, le leadership. Et, au moins dans un premier temps, ce sont ces qualités qui doivent être mises en avant au sein de l'entreprise et de leurs collègues, non le palmarès. Si un sportif souhaite utiliser son réseau dans un objectif commercial par exemple, il en va de sa seule responsabilité. Mais ce qui fait la spécificité de la démarche d'Allianz, c'est le processus individualisé d'accompagnement des sportifs avant et après leur intégration : d'abord une sélection des sportifs de haut niveau candidats fondée sur la cohérence de leurs valeurs avec celles de l'entreprise, puis le choix d'un manager à même d'accompagner le sportif lors de son intégrations, enfin un processus de coaching personnalisé durant la première année d'intégration pour permettre au nouveau collaborateur de comprendre les principes et les règles de fonctionnement de l'entreprise. Ce sont les conditions du succès d'une intégration réussie.

**“ Les sportifs  
m'intéressent  
essentiellement pour  
leurs qualités ”**

Ces recrutements peuvent intervenir à différents stades de la carrière sportive : pendant l'ascension du sportif, lors de l'arrêt de la pratique et plus tard, au cours de la carrière professionnelle.

Pour s'adapter à l'évolution des contraintes horaires, les contrats proposés par Allianz peuvent être à temps partiel ou à temps plein et se modulent au fur et à mesure de l'intégration dans l'entreprise et ou de la progression de la carrière sportive.

Ainsi, le groupe espère embaucher ces nouveaux collaborateurs de façon durable et permettre aux sportifs de réellement s'intégrer dans l'entreprise. Allianz a pour objectif d'embaucher une vingtaine de sportifs par an, sur l'ensemble des services et des fonctions disponibles.



## PAROLES D'EXPERT

**EVA ROCHE**  
Directrice du Collectif Shapers



### « La phase d'intégration dans l'entreprise est essentielle »

Directrice et membre fondateur de l'agence Collectif Shapers<sup>(1)</sup>, Eva Roche a mené une mission de quatre ans pour le recrutement de sportifs de haut niveau chez Allianz. Ancienne kayakiste et diplômée d'une grande école de management, elle s'attache à parler tout à la fois le langage des sportifs et celui des entreprises, de façon à créer entre eux des liens durables. « La phase essentielle, affirme-t-elle, est celle des premiers pas du sportif dans l'entreprise. Nous suivons de près son intégration pour prévenir tout risque de rejet, de sa part, comme de celle de ses collaborateurs et managers. »

Au-delà de l'image, le patron d'une entreprise recherche en recrutant des sportifs, quel que soit leur niveau, des personnes qui ont développé des compétences transférables telles que la fiabilité ou la capacité à s'adapter.

« Le double projet est bienvenu car il permet au sportif d'avoir avant la fin de sa carrière un pied dans l'entreprise, mais la pression s'accroît sur ses épaules, il lui est très difficile de gérer simultanément plusieurs objectifs. D'expérience, je constate qu'une période de deuil de la carrière sportive lui est souvent nécessaire, sur un an environ pour redevenir pleinement motivé et donc productif dans son nouveau métier. »

(1) Le Collectif Shapers accompagne les entreprises, petites et grandes, les collectivités locales et les organismes publics dans leur projet de recrutement de sportifs de haut niveau. Il guide également les sportifs, quel que soit leur niveau, dans leurs projets extra sportifs et leurs besoins prioritaires, du suivi de leur carrière à leur reconversion professionnelle.



## CHAPITRE 3

# Le défi de la coopération des acteurs



**L**es mêmes questions reviennent toujours lorsque plusieurs acteurs sont impliqués en parallèle autour d'un même sujet : qui fait quoi ? Quelles portes d'entrée ? Quelles coopérations ? Quels doublons ?

La problématique de l'insertion professionnelle des sportifs de haut niveau n'échappe pas à la règle, avec ses différents acteurs, pôles, programmes et autres « parcours d'excellence » qui semblent parfois s'enchevêtrer. Mais les lignes bougent et une dynamique nouvelle pourrait se mettre en place, en respectant le rôle-clé des fédérations sportives et en mettant tous les acteurs en réseau autour des principaux intéressés : les sportifs.

## Vers une coopération plus efficace

Les premiers entretiens de notre étude, ont fait apparaître un tableau complexe de la coopération entre les différents acteurs, sur un sujet difficile : nous l'avons déjà souligné, le double projet relève d'une injonction souvent contradictoire, et les différents organismes qui s'occupent de former et d'accompagner les athlètes sont jugés *in fine* sur des critères de performance sportive et non d'accompagnement des projets personnels ou professionnels. Cela relève, en quelque sorte, d'une démarche de développement durable ou responsabilité sociétale.

Comme souvent dans ce domaine, on constate aisément que ce n'est pas le manque d'acteurs ni de volonté qui pêche. Les structures sont en effet nombreuses, et démultipliées à l'échelle régionale. La problématique réside plutôt dans la répartition des tâches et la délimitation des rôles de chacun. Quelle responsabilité pour quel organisme ? Et au-delà de la volonté (lorsqu'elle est réellement présente) d'accompagner les sportifs, quelles volontés de concertation, sinon de coopération ?

L'offre d'accompagnement, au final, est soit illisible pour les sportifs, soit incomplète : puisque chaque partie prenante est d'abord porteuse des objectifs d'excellence sportive, aucun ne pouvait – ne peut – disposer en interne de toutes les ressources nécessaires à l'accompagnement du projet personnel et/ou professionnel.

## Remettre le sportif au centre

Fédérations, entreprises, universités ou centres de formation, ministères, directions régionales, CNOSF, CPSF, Insep, Creps... Devant une offre à la fois pléthorique, par endroits redondante, et par d'autres totalement absente, le sportif, concentré et mobilisé par son objectif et ses résultats, peut-il véritablement s'orienter et comprendre les possibilités qui s'offrent à lui ?

Face à ce constat, il s'agit sans doute moins de réorganiser, plaignent certains, que de repenser différemment la question.

La pierre angulaire de cette nouvelle dynamique est de mettre le sportif au centre du dispositif, et partir de ses besoins pour ensuite articuler autour des compétences et ressources de chacun une réponse adaptée.

Car si les fédérations ont été consacrées comme les principaux interlocuteurs dans le domaine, toutes ne peuvent mettre en œuvre l'ensemble des moyens nécessaires à un accompagnement socioprofessionnel réussi et il en va de même pour tous les organismes déconcentrés.

Difficile d'exiger la même qualité de suivi d'une « grande fédération » avec des dizaines de milliers de licenciés, et d'une fédération qui ne compte que quelques centaines de pratiquants – mais avec peut-être beaucoup de haut niveau. Difficile aussi de proposer une réponse aussi efficace partout en France quand les effectifs des DRJSCS affectés à l'accompagnement du haut niveau sont très variables selon les régions (parfois moins d'un collaborateur !).

Les réflexions des diverses parties prenantes nous ont semblé aller en ce sens au cours des derniers mois. En témoigne par exemple le projet de portail web, développé par l'INSEP, sur lequel un sportif de haut niveau pourrait trouver un ensemble d'informations institutionnelles relatives aux outils et dispositifs dont il peut disposer.

Le projet est à suivre. Il semble en tout cas préfigurer une vraie mise en réseau des différents organismes, en consacrant l'idée d'une « entrée unique » pour les sportifs.

## Vers une mise en réseau des acteurs

Suivant une logique « pluridisciplinaire » déjà bien consolidée dans des domaines aussi différents que la médecine de pointe ou l'accompagnement d'élèves en difficulté dans les établissements scolaires, la logique de l'accompagnement pourrait donc être la suivante : une « porte d'entrée » clairement identifiée pour le sportif pour l'aider à définir son projet, un interlocuteur principal, et « à l'arrière » la coordination d'un réseau de ressources mobilisées pour la mise en œuvre de son projet.

Quelle que soit l'organisation finalement retenue, cela suppose en amont la mise en réseau des interlocuteurs directs des sportifs de haut niveau :

- Les fédérations, référentes du double projet ;
- Les DRJSCS, pour la mise en œuvre des conventions d'insertion professionnelle (CIP) ;
- l'Insep et le réseau des Creps, en appui des fédérations et des DRJSCS, comme opérateurs sur ce même registre.

L'animation d'un tel réseau reste à définir entre les acteurs impliqués et les idées ne manquent pas.

Certains évoquent une articulation par pôle thématique ou par zone géographique.

Tous s'accordent à dire que la mobilisation doit réunir les acteurs institutionnels de l'emploi et de la formation, les acteurs du sport et les entreprises.



## PAROLES D'EXPERT

### SERGE BETSEN

Ancien joueur International de rugby, entrepreneur, consultant en entreprise & média et coach sportif



### Au bout d'une passion

J'ai toujours eu en tête que le rugby n'était pas ma seule raison de vivre, mais une récompense, une source de plaisir davantage que de performance à tout prix, une passion à côté de mes études. J'ai grandi avec le rugby et quand il s'est professionnalisé, j'ai senti que je pouvais vivre pleinement ma passion, aller jusqu'au bout, pour ne rien regretter. J'ai donc poussé au bout mon cursus universitaire pour maximiser la connaissance de mon corps. Il s'agissait de mettre mes études au service de mon objectif. Le double projet est très positif à condition qu'il soit inscrit dans la temporalité du sportif. Le potentiel d'un sportif de haut niveau est à son apogée entre 16 et 25 ans. Lui demander de suivre des études juste à ce moment-là est un challenge énorme, une pression parfois insupportable. C'est efficace quand on permet à l'athlète de vivre sa performance à 100 %, puis qu'on l'aide à amorcer ensuite harmonieusement la deuxième partie de sa vie. Cela s'est passé comme ça pour moi, dans la continuité. J'ai créé mon premier business à 30 ans : un spa ouvert à tout un chacun, notamment à des managers. C'est aussi pour cela que beaucoup de mes thèmes d'intervention tournent autour du bien-être et de la performance managériale avec ma société SBConsulting LTD basée à Londres. Puis, j'ai créé la Serge Betsen Academy\*.

**« Je mets aujourd'hui au service des entreprises ce que j'ai appris au cours de ma carrière. »**

Ces deux projets m'ont permis de m'ouvrir au monde, quand j'ai dû prendre un peu de recul, puis de revenir encore plus fort. Je mets aujourd'hui au service des entreprises ce que j'ai appris au cours de ma carrière. Les moments forts de réussite, la concurrence, mais aussi les échecs, les blessures et les remises en question sont des étapes que l'on retrouve dans toutes les organisations. Le monde des entreprises peut s'inspirer des moments de réussite d'une équipe sportive et s'approprier ces clefs du succès.

### Biographie

Serge Betsen découvre le rugby à l'âge de 12 ans au club de Clichy la Garenne. En 1991, il intègre le club du Biarritz Olympique et poursuit ses études à Bayonne. Première sélection en équipe de France en 1997, premier Tournoi des 6 Nations en 2000, il est jugé meilleur plaqueur du monde et redouté de tous ses adversaires : les anglais le surnomment « l'équarisseur biarrot ». Capitaine du Biarritz Olympique, de l'équipe de France, des London Wasps, champion de France, vainqueur du grand chelem du Tournoi de 6 Nations... Il aligne un palmarès exceptionnel, jusqu'à être nommé pour le titre de meilleur joueur du monde.

\* Association créée par Serge Betsen en 2004, qui utilise l'enseignement du rugby comme vecteur d'intégration sociale et d'accès à l'éducation pour plus de 500 enfants repartis dans 5 centres au Cameroun. [www.sergebetsenacademy.org](http://www.sergebetsenacademy.org)





## 3<sup>e</sup> PARTIE

# Compétences et parcours de reconversion : vers la facilitation de projets d'insertion



**A**près avoir examiné l'accompagnement du double projet par les différents acteurs du monde du sport, plaçons-nous maintenant du côté du sportif, puisque c'est lui le principal concerné... sans oublier, bien sûr, les employeurs potentiels. Nous nous pencherons d'abord sur la notion de parcours, puis sur celle, cruciale, des compétences.





## CHAPITRE 1

# La mise en œuvre concrète du double projet



**L**e sportif de haut niveau ne peut y échapper : il devra tôt ou tard se confronter à la question de l'après-carrière sportive. Et les raisons sont aussi nombreuses que les projets de vie de ces sportifs. Confronté à une difficulté physique, le sportif est parfois contraint d'arrêter alors qu'il gardait l'espoir de décrocher des médailles, d'atteindre un objectif. Le double projet permet aux sportifs de haut niveau d'anticiper et préparer leur carrière future.

## Le double projet, une obligation de principe

Même avec un statut renforcé par la loi 2015-1541 du 27 novembre 2015, la réussite du « double projet » dépend avant tout de la bonne volonté et de l'implication des acteurs concernés.

Or, dans ce domaine (et particulièrement en ce qui concerne la reconversion), on ne peut que constater une grande disparité de situations sur le terrain – du côté des sportifs comme du côté de ceux qui ont pour mission de les épauler.

En effet, de même que toutes les fédérations ou organismes divers ne jouent pas forcément le jeu de l'accompagnement extra-sportif, préférant se focaliser sur la seule performance. Les athlètes eux-mêmes ne sont pas nécessairement demandeurs de cet accompagnement. « De nombreux SHN ne souhaitent pas le double projet. Ils ne s'en sentent pas la possibilité et veulent se concentrer sur leurs objectifs sportifs. On enclenche alors la démarche avec eux lorsque l'on sent que leur fin de carrière approche », souligne Véronique Leseur. Il faudra donc distinguer, dans la mise en œuvre du double projet, les sportifs « anticipateurs », qui souhaitent conserver un emploi, une activité secondaire ou développer des compétences indépendantes de leur valeur sportive, et ceux qui, pour des raisons qui peuvent être très variées, souhaitent se concentrer sur leurs objectifs sportifs.

L'accompagnement ne pourra, à l'évidence, pas être le même pour ces deux publics.

**A noter aussi :** le double projet a le mérite d'offrir aux sportifs un statut, qu'il soit celui de salarié ou d'étudiant. Il remplit ainsi le vide laissé là où certains sportifs ne trouvent aucune définition de leur statut social malgré l'évidence de la situation.

Une situation qui a évolué grâce à la loi de 2015 qui institue le statut du sportif de haut niveau.

## Le défi de l'employabilité... à toutes les étapes de la carrière

Concilier la passion sportive et la rationalité d'un projet personnel et professionnel n'est pas simple. Se projeter dans l'après-carrière relève, pour certains sportifs, de la seule imagination. D'autant que la plupart méconnaissent le monde du travail. Leur demander cette projection est donc un exercice délicat.

### Témoignage

**Sylvain VENTRE,**  
Ancien handballeur professionnel /  
Créateur d'entreprise.

« On est un peu partagé entre le fait de vouloir anticiper et penser que ça peut s'arrêter dans 3 ans ou le fait de se dire que l'on est privilégié et qu'il faut juste en profiter. »

Voir l'intégralité du témoignage sur  
[www.groupe-adecco.fr/lab-ho/](http://www.groupe-adecco.fr/lab-ho/)

Anticiper l'après-carrière est une chose d'autant plus difficile que sa date reste inconnue. Même lorsque le sportif a pu l'anticiper, en se fixant telle ou telle échéance (un âge donné, ou une olympiade), maints aléas peuvent venir sonner le glas d'une carrière – à commencer par l'éventualité, toujours présente, d'une grave blessure.

Préparer l'après-carrière consiste à s'assurer un minimum d'employabilité pour une échéance largement inconnue. A la vitesse à laquelle évolue le marché de l'emploi, voilà qui exige une grande adaptabilité !

Pour aborder le sujet avec autant de pragmatisme que possible, et en tenant compte des multiples situations possibles, on pourra distinguer trois grandes phases dans le double projet.

### **La période de formation**

Une carrière dans le sport de haut niveau commence tôt. Au cours de ces années de formation, la notion de « projet professionnel » est souvent très lointaine – mais la réussite au haut niveau est encore loin d'être assurée.

A ce stade, l'enjeu est surtout d'assurer une formation initiale au-delà de la seule formation sportive. Un rôle qui incombe à la fois aux fédérations, aux établissements publics nationaux (INSEP, CREPS) dans lesquels sont implantés les pôles Espoirs et pôles France et aux centres de formation de clubs professionnels.

Cette formation joue aussi un rôle de sensibilisation à la question du double projet, qu'il faut introduire très tôt dans l'esprit du sportif, parce que la prise de conscience demande du temps. La question du « double projet » doit être comprise comme une condition essentielle de l'épanouissement personnel et sportif de chacun.

### **La période de pleine activité**

L'entraînement est intensif, le sportif se focalise sur des objectifs immédiats. Par essence, il n'a pas vocation à se projeter dans l'avenir. La visualisation de sa réussite se limite à sa prochaine échéance sportive, rendant la préparation d'un projet à long terme plus difficile à entreprendre. La perspective de Jeux Olympiques ou de tournois majeurs rend délicate la poursuite du double projet lorsque la passion prend toute la place. D'autant que chacun a conscience que cette période « au sommet » est souvent courte.

Certains sportifs, parce qu'ils auront choisi cet équilibre dès le départ, poursuivront leur parcours académique ou professionnel – les dispositifs du type CIP prennent ici tout leur sens. Pour celles et ceux, plus nombreux, qui se consacrent entièrement à leur sport, le « double projet » se retrouve souvent mis en sommeil avec le risque que les compétences acquises au cours des études ne deviennent obsolètes. L'accompagnement peut ici, prendre la forme

d'une sensibilisation (un contact régulier pour ne pas perdre de vue le projet personnel), ou de compléments de formation (lorsque le calendrier sportif le permet) pour maintenir ou compléter les savoirs et les compétences en vue de la fin de carrière.

Dans cette période peu propice à d'autres engagements, l'objectif n'est pas tant de construire l'après-carrière. Il est surtout important de ne pas oublier que cette étape se présentera, afin que la phase dite de « deuil » soit la plus brève possible.

## **La fin de carrière et l'après-carrière**

La fin de carrière est le moment où l'on peut commencer à parler de transition professionnelle, et à préparer l'après. Travailler sur un double projet permet d'anticiper, et de limiter la phase de deuil.

L'objectif de ce dernier peut alors être formulé ainsi : une manière de ne pas subir la transition comme de la concevoir comme une continuité dans un parcours de vie choisi et construit.

Reste que l'une ou l'autre des parties prenantes, le sportif ou les équipes encadrantes, doit être proactif et entreprendre les démarches pour faciliter cette transition.

Selon les cas, il peut s'agir de « réactiver » le projet initial, de le réinterroger pour lui donner une autre orientation, de faire découvrir les réalités du monde du travail pour les confronter aux représentations que pouvait s'en faire le sportif. Il peut s'agir également de vérifier quelles sont ses compétences et comment les valoriser. Une démarche finalement proche du processus d'accompagnement de toute personne en situation de reconversion professionnelle, qui mobilise les mêmes types d'outils et d'acteurs.

## **Des outils pour l'accompagnement de la reconversion**

Cette dernière étape du double projet revêt une finalité très différente des deux premières.

Là où, pendant la formation et la pleine carrière du sportif, il s'agissait de préparer un "après" aux contours et à la temporalité encore flous, la transition vise clairement un résultat : celui d'une reconversion réussie avec au bout un contrat de travail, ou à tout le moins un projet pérenne.

Pour atteindre ce résultat, des outils de niveau professionnel sont nécessaires.

### **Témoignage**

**Romain RIBOUD,**  
double champion de monde de ski,  
chef de projets RSE

*« J'ai envisagé ma reconversion dès le début de ma carrière sportive. N'est-ce pas un bien de se dire qu'il va y avoir un petit trou et, que forcément, ça va manquer. »*

Voir l'intégralité du témoignage sur  
[www.groupe-adecco.fr/lab-ho/](http://www.groupe-adecco.fr/lab-ho/)

Le portail web initié par l'Insep ([www.sportdocs.insep.fr/flora\\_insep/servlet/LoginServlet](http://www.sportdocs.insep.fr/flora_insep/servlet/LoginServlet)) constitue aussi un outil – ou plutôt, une porte d'entrée vers une multitude d'informations et d'outils dont les sportifs pourront s'emparer ou non. La mise en réseau des acteurs, évoquée dans la partie précédente de ce rapport, peut en constituer un autre si tous parviennent à coopérer dans une organisation lisible et mise au service des sportifs.

Parmi l'ensemble des acteurs mobilisés par le réseau, on peut préconiser l'intervention de psychologues, de coaches (dans un rôle bien différent de celui de l'entraîneur sportif !) ou de consultants experts dans la définition et la mise en œuvre d'un projet professionnel. Et, du bilan de compétences aux tests de personnalité, tous les moyens disponibles pour les salariés en recherche d'une réorientation professionnelle pourront être mobilisés.

La loi 2015-1541 du 27 novembre 2015 prévoit d'ailleurs cette possibilité. L'article 5 prévoit en effet qu'un décret devra préciser les « modalités d'insertion destinées à construire un projet professionnel adapté à chaque sportif » de haut niveau, ce qui doit leur permettre d'accéder à certains dispositifs existants, comme les bilans de compétence ou d'orientation et les conseils en évolution professionnelle.



## PAROLES D'EXPERT

BEATRICE BARBUSSE

Maître de conférences  
Université Paris-Est Créteil



### L'unique objectif est la réussite sportive

Aujourd'hui, nous voulons amener l'employeur à penser « sécurisation du parcours du sportif ». Mais pour que les programmes d'accompagnement soient efficaces, il faut apprendre à s'adresser aux sportifs. Le sportif ne connaît pas « la vraie vie », il lui est donc difficile de s'y impliquer. Lorsque vous êtes habitués à ce que l'on fasse tout pour vous, vous n'avez pas de raison de vous poser ces questions. Les entraîneurs ont un rôle à jouer dans la prise de conscience, puisqu'ils sont censés faire preuve de courage managérial. Dire à un jeune de 20 ans qu'il doit se préparer à échouer peut être très compliqué. Au-delà de la question des compétences, il y a toute une préparation psychologique qui doit précéder la reconversion. Les sportifs qui ne se préparent pas à l'après-carrière vivent un changement radical de mode de vie. Le déclassement social se traduit par une incompréhension de la situation : vous étiez tout, vous n'êtes plus rien.

**« Au-delà de la question des compétences, il y a toute une préparation psychologique qui doit précéder la reconversion. »**

## Un accompagnement psychologique spécifique

Si tous les moyens classiquement mis à disposition des salariés peuvent être utilisés pour la transition professionnelle des sportifs, ce suivi pourra être doublé d'un accompagnement spécifique pour passer le cap difficile, et très spécifique, d'une fin de carrière de sportif de haut niveau.

Car si toute reconversion implique un « travail de deuil » pour pouvoir passer à autre chose, la « petite mort » dont parlent les sportifs eux-mêmes semble véritablement spécifique.

Comment passer d'un univers de passion, de souffrance parfois extrême et d'espoirs fous, à l'univers plus feutré de l'entreprise et au quotidien apaisé mais moins glorieux d'une « vie normale » ? Tous les anciens sportifs ont vécu cela ; ils ont sans doute un rôle important à jouer en tant que témoin dans la sensibilisation et l'accompagnement des plus jeunes qui commencent à envisager leur reconversion.

## Le sport comme marqueur social

On oppose volontiers la situation de reconversion des sportifs de haut niveau à celle des salariés « classiques », en mettant en avant la dimension de passion, de rêve, de douleurs et d'exploit d'une carrière olympique.

Pourtant, les sportifs sont loin de représenter un seul et même groupe. Au-delà de la personnalité des individus, les pratiques sportives sont des marqueurs sociaux reflétant des tendances, des valeurs, ou l'appartenance à des catégories socioprofessionnelles.

A titre d'exemple, on prendra la fédération des parachutistes qui, malgré un petit nombre de pratiquants, propose un accompagnement dans l'insertion professionnelle particulièrement efficace.

La raison de cette réussite : la possibilité de gérer des frais de fonctionnement élevés grâce à l'implication financière des pratiquants, mais aussi la réalité sociale de ces sportifs (aviron, escrime) qui bénéficient à la fois de leur réseau privé de contacts, mais aussi de celui développé au cours des études supérieures réalisées en parallèle de leur pratique sportive.

En sport comme ailleurs, la reproduction sociale a pour effet de donner davantage de moyens à ceux qui sont déjà les plus à-même de s'intégrer professionnellement.



## CHAPITRE 2

# La transposition des compétences des sportifs dans l'entreprise : quelques pistes de réflexion



**S**i l'Etat, parce qu'il a encouragé les sportifs sur la voie de l'excellence et de la compétition, se doit de les accompagner vers l'insertion professionnelle, la question ne se pose pas de la même façon pour les futurs employeurs potentiels de ces sportifs. Eux, naturellement, ne peuvent prendre en considération que les atouts et compétences que peuvent apporter les sportifs à la performance de leur organisation. Certains en auront fait l'expérience pendant la carrière des sportifs (via des CIP par exemple) ... Mais ensuite ?

La question des compétences devient alors centrale et complexe.



Comme le rappelait Jean-Pierre Karaquillo dans son rapport : « les athlètes de haut niveau, pour la plupart, n'ont pas conscience des compétences acquises au cours de la carrière et, une majorité de sportifs, s'ils excellent dans un sport, considèrent qu'ils n'ont par ailleurs aucune compétence valorisable sur le marché du travail ou transférable au monde professionnel. »

Pouvons-nous réellement douter du fait que, après dix ou quinze années d'efforts physiques intenses répétés, ils n'aient pas gardé en eux quelque chose de plus ? Une force qui leur permette de relever tous les défis. Certaines compétences sont, de toute évidence, transférables au milieu de l'entreprise. Mais quel rôle l'entreprise doit-elle jouer dans la valorisation des personnalités des sportifs ? *Quid* d'un management de l'humain, qui appuie sur les points forts de chacun pour accélérer la performance ?

La question est à la fois « technique » (formation, compétences transposables, validation des acquis...) et psychologique – et ce, de chaque côté de la table.

## **Convaincre l'employeur et le sportif des compétences acquises à travers le sport**

**I**ronie des représentations de soi : les sportifs sont peut-être bien les seuls à douter des compétences acquises au cours de leur carrière et encore moins que celles-ci puissent être essentielles au développement d'une entreprise et à la structuration d'un esprit « sport » parmi les collaborateurs.

Dans l'accompagnement de la transition professionnelle, le premier défi est donc, sans doute, de faire prendre conscience aux sportifs eux-mêmes des compétences acquises au terme d'une carrière focalisée sur la performance physique.

Ce travail pourra se coupler avec la gestion psychologique de l'"après", la question de compétences étant étroitement liée à celle d'une nécessaire redéfinition de soi, et de son projet de vie. Car les premières questions qui se posent après la carrière sont, littéralement, fondamentales. "Que valent-ils ?", et au-delà "Qui sont-ils ?" car il s'agit maintenant de prendre conscience de leur identité, indépendamment de celle de "sportif" sur laquelle ils ont tant investi. Sortis d'un système de références en comparaison permanente avec d'autres sportifs, ou par rapport à un chronomètre, il apparaît que les sportifs ont du mal à s'évaluer, à se valoriser, à se construire une nouvelle identité.

## **Pour un référentiel générique des compétences des sportifs de haut niveau**

**I**l existe déjà un référentiel des compétences des sportifs de haut niveau. Publié par l'Insep en 2008, il a été réalisé par un cabinet spécialisé en lien avec un



groupe de pilotage constitué d'entraîneurs nationaux, de responsables de pôles d'entraînement à l'Insep, de formateurs et de personnes ad-hoc (CNOSF, ministère, Commission nationale de certification professionnelle).

Ce référentiel a été basé sur de multiples entretiens, et l'observation des sportifs « en situation d'activités sportives ».

D'autres travaux plus généraux, cités dans le cadre des discussions préalables à l'adoption de la loi 2015-1541 du 27 novembre 2015, regroupent en 5 dimensions les compétences particulièrement développés par les sportifs au cours de leur carrière sportive :

- Des savoirs théoriques (« savoir que »),
- Des savoirs procéduraux (« comment s'y prendre pour »),
- Des savoir-faire procéduraux (« savoir comment le faire », « s'être entraîné à »),
- Des savoir-faire expérientiels (issus de la pratique),
- Des savoir-faire sociaux (« savoir être »).

## Vers une validation des acquis de l'expérience

Auditionné par la Commission des Affaires culturelles et de l'Education de l'Assemblée nationale en mars 2015, suite à la publication de son rapport, Jean-Pierre Karaquillo, s'appuyait sur ces travaux pour plaider pour une réelle validation des acquis de l'expérience (VAE) des sportifs de haut niveau.

« Il est également tout à fait essentiel de prendre en compte la validation des acquis de l'expérience, ce qui est, de façon injuste, très peu le cas aujourd'hui. Les référentiels de l'Institut national du sport, de l'expertise et de la performance (INSEP) nous permettent en effet d'affirmer qu'un athlète de haut niveau ou professionnel a des acquis de l'expérience non parce qu'il a la qualité d'athlète de haut niveau ou professionnel, mais parce qu'étant athlète de haut niveau ou athlète professionnel, il possède un certain nombre de qualités que d'autres n'ont pas. »

En se préparant à la performance, par exemple, le sportif apprend à « appliquer une stratégie de préparation en fonction de l'environnement de la compétition », induisant qu'il dispose des capacités suivantes : la rigueur, la gestion de son activité dans le long terme, la rationalisation de ses propres capacités, la persévérance, le goût du défi, l'autonomie, etc.

En outre, par leur activité, les sportifs de haut niveau ont eu l'occasion de gérer un projet, de voyager dans le monde entier, d'apprendre souvent une ou deux langues étrangères, et selon les sports, de développer des aptitudes au travail en équipe, des qualités de leader, de suiveur, etc.

« Il est donc nécessaire que notre système scolaire et universitaire essaie de s'adapter à ce que sont aujourd'hui les athlètes de haut niveau et les sportifs professionnels », concluait Jean-Pierre Karaquillo.

## Les principales compétences des sportifs de haut niveau

Les travaux menés sur les référentiels de compétences des sportifs de haut niveau partent le plus souvent de l'observation de leur pratique.

Mais qu'en est-il, si l'on se place du côté de l'entreprise, des organisations, des grands employeurs que sont SNCF ou EDF, des collectivités territoriales ? Parmi les grandes compétences qu'elles recherchent aujourd'hui, quelles sont celles que développent naturellement les sportifs de haut niveau ?

La liste serait longue, et notre propos n'est pas de concurrencer les référentiels existants. Mais on peut ici pointer quelques traits communs, principalement de l'ordre du savoir-être qui peuvent directement intéresser les entreprises au-delà des savoirs théoriques ou des savoir-faire pratiques acquis par ailleurs (études, stages...) par les sportifs de haut niveau.

### **Sportif et leadership**

C'est l'un des points-clés mis en avant par les Directions des Ressources humaines : les entreprises recherchent des managers, mais surtout des leaders, capables d'entraîner avec eux des équipes au delà de la simple « gestion » du travail quotidien.

Les sportifs sont-ils fatalement des leaders en entreprise ? En réalité, pour peu qu'ils reproduisent le schéma sportif, il est logique que certains d'entre eux prendront la place de leader au sein d'une équipe, là où d'autres privilégieront forcément la mise en retrait et l'écoute. Confrontés à des situations qui nécessitent une solution rapide au cours de leur pratique sportive, ils entraînent leurs collaborateurs vers la réalisation d'un objectif, comme ils peuvent l'avoir vu faire au sein de leur équipe.

Le leadership est un révélateur parmi d'autres, du mode de fonctionnement du sportif. Plus que de prendre le pas sur les autres, le sportif de haut niveau fonctionnerait davantage sur la mesure de la performance, le dépassement de soi, aussi, pour viser plus haut.

### **Sportif et travail en équipe**

Les sports d'équipe inculquent par essence des notions de gestion du collectif ; il en va de même, à un autre niveau, de nombre de sports individuels, où

l'entraînement se fait en groupe, et où le sportif, certes seul sur le terrain, est entouré d'une équipe.

Au-delà, il transparaît de nos entretiens que les valeurs sportives sont souvent considérées comme le « liant » d'un groupe de travail, comme si être « sport » voulait dire, dans un rapport de cause à effet, savoir travailler en groupe pour le meilleur et pour le pire, se dépasser au nom de la réussite de l'ensemble.

### **Sportif et adaptabilité... et opiniâtreté**

La compétence est un savoir-faire maîtrisé et mis en œuvre dans un contexte particulier. Les sportifs, par exemple, développent, aux yeux de chacune des personnes que nous avons interrogées, un goût prononcé pour l'effort, le dépassement de soi et la capacité à relever des défis. Ils auraient cette capacité à ne jamais abandonner, à toujours essayer une nouvelle méthode quand la première ne fonctionne pas, bref à rebondir.

### **Quelques précautions à prendre**

Parmi les personnes que nous avons pu interroger, quelques voix s'élèvent, revendiquant la « non-transférabilité » de certaines compétences ou du moins, l'absence d'automatisme dans la capacité à reproduire un savoir-faire acquis dans un domaine, dans un autre univers qu'est celui de l'entreprise, mal maîtrisé par les sportifs.

Nous ne pouvons trancher ici. A minima, on peut reconnaître ceci : si le terme de « sportif de haut niveau », comme nous l'avons montré plus haut, recouvre des réalités sociales et culturelles très diverses, on ne saurait arguer que toutes les qualités énoncées plus haut sont transférées de manière uniforme et automatique.

Il reviendra évidemment aux accompagnateurs de la transition, et aux recruteurs, d'apprécier les situations individuelles, selon la personnalité de chacun, mais aussi sa façon de « vivre » cette transition.

Un exemple ? De parole de témoins, le sportif serait aussi plus apte à gérer le stress, encore que rien ne prouve qu'il soit en mesure à l'inverse de gérer l'absence de sensations et d'adrénaline.

## Regarder la personne au-delà du sportif

La transposition d'une compétence, acquise dans un contexte particulier à une autre situation semble se faire de manière presque naturelle. Pourtant, rien ne justifie que cette reproduction ne concerne l'ensemble des sportifs. Et si les compétences de chacun étaient liées à la personnalité, à l'histoire et aux envies, davantage qu'à la performance sportive au sens général ? Ce n'est pas anodin de choisir une discipline et d'y rester. Il se pourrait que des traits de caractère présents chez les individus, en amont de leur pratique sportive, influencent leurs choix. Le sport n'agirait alors qu'en révélateur de compétences.

Dire que le sportif sera capable de faire preuve des mêmes qualités personnelles au travail que celles qu'il utilise lors d'un championnat mérite vérification. Il n'est pas évident que la compétition rende le sportif plus sociable et plus apte au travail en groupe. Les sportifs doivent apprendre vite à supporter une concurrence qui reste parfois tacite, sous couvert d'amitiés et d'entraînements sportifs en commun. Cette situation rappelle subrepticement celle que chaque salarié traverse, lorsqu'il mène aux côtés d'un homologue, un projet à son terme tout en sachant qu'un seul sera récompensé pour le résultat.

Dans ce contexte, on peut imaginer qu'après avoir accompagné le « travail de deuil » du sportif en fin de carrière, il faille ensuite, une fois trouvé un contrat de travail, poursuivre l'accompagnement pour « bâtir des ponts » entre la carrière sportive et le projet professionnel naissant. Et admettre que parfois, il faudra plusieurs tentatives pour réussir le projet de reconversion.

De sorte que progressivement, celui ou celle que l'on considérera un moment comme « un ancien sportif » devienne un « collaborateur » normal, avec ses qualités, ses compétences, ses désirs de progression, etc. - la référence au sport, ou au haut niveau, devenant une composante parmi d'autres du bagage personnel qu'il apporte à l'organisation.

## Un management humain

Le point primordial réside peut-être dans l'adéquation nécessaire entre la profession que le sportif souhaite exercer, les domaines dans lesquels il présente une connaissance particulière et la réalité de l'emploi qui est accessible. Sorti de ces expériences exceptionnelles, de victoire ou de défaite, le sportif de haut niveau recherche des sensations. La « deuxième vie », cette nouvelle carrière qui commence pour le sportif, devra présenter un intérêt égal à ce qu'il/elle a traversé sur les terrains de sport, sinon suffisamment fort pour susciter son adhésion et son implication.

Il est clair que les sportifs sont capables de réaliser des missions difficiles, physiquement et intellectuellement. Ils sont capables de se dépasser vraiment : à condition que l'objectif soit clair et déterminé. La pierre angulaire, celle qui peut servir de révélateur de compétences à l'instar du sport dans leur première vie, sera sûrement la variable du manager et de l'entreprise. Le sportif, cette personne qui intrigue, est souvent considéré comme l'outil fédérateur des équipes d'entreprise. Par leur parcours ou la réalisation d'exploits sportifs, ces personnes intègrent, plus ou moins discrètement, les équipes professionnelles avec souvent pour rôle tacite de créer une dynamique au sein des collaborateurs. Nos témoins sont plutôt unanimes : le sportif anime et coordonne presque naturellement les talents de ses collègues. Bref, il fédère.



## PAROLES D'EXPERT

**PATRICK CLUZAUD**

Ancien cycliste professionnel,  
Directeur Sport et Haut Niveau au CNOSF



### De belles avancées

J'ai connu plusieurs reconversions professionnelles au cours de ma carrière. Le choix du chemin de vie est fait d'opportunités, de volonté personnelle et de résignation vis-à-vis de la performance sportive. Lorsque j'ai arrêté ma carrière, j'avais l'impression d'avoir fait le tour du cyclisme. A l'époque, il n'existait pas de programmes d'accompagnement et j'ai profité d'une formation en marketing et vente prodiguée par des consultants externes, organisée par le syndicat des cyclistes professionnels. Aujourd'hui, je crois qu'il y a eu de belles avancées pour poursuivre des études pendant la carrière sportive et faciliter ainsi la reconversion.

Quelques voies sont vraiment bien aménagées pour les sportifs, même si ce ne sont pas des généralités. Les sportifs qui sont à l'Insep sont bien encadrés grâce à des accords passés, notamment sur l'aménagement des horaires, avec l'éducation nationale. La plupart des fédérations agissent en prenant en compte le double projet dans leur parcours de l'excellence sportive, cela relève d'un choix fédéral validé par le ministère. Au CNOSF, nous développons des partenariats avec les entreprises pour faciliter l'insertion professionnelle des sportifs en fin de carrière. La difficulté est dans la généralisation des programmes. Par exemple certaines disciplines sont à « maturité précoce ». Les gymnastes font partie de ceux qui doivent consacrer beaucoup de temps à l'entraînement très jeunes. A l'inverse, le cycliste aura sûrement obtenu son Bac et plus lorsqu'il débutera les courses professionnelles.

**« Aujourd'hui, je crois qu'il y a eu de belles avancées pour poursuivre des études pendant la carrière sportive et faciliter ainsi la reconversion. »**



## Conclusion

---

« *Le rôle d'Adecco est de donner aux athlètes les clés de leur réussite professionnelle* »



### **Christophe Catoir**

*Président The Adecco Group en France*

Cette étude nous aura permis des rencontres multiples. Chaque fois, nous avons été surpris par la prise de conscience évidente de chacun des acteurs sollicités. La reconversion professionnelle des sportifs de haut niveau est un sujet qui touche l'ensemble du monde sportif. Chaque entraîneur, manager, directeur national technique ou chargé du suivi socioprofessionnel au sein des fédérations est confronté à l'insertion professionnelle de ses sportifs en fin de carrière.

Bien sûr, l'ensemble des démarches entreprises par les structures et des entreprises correspond à la tendance dominante qui consiste à faire du sportif le vecteur d'un message, de valeurs, d'une image constructive et volontaire de réussite. Les sportifs de haut niveau ont cette chance, qui parfois est aussi un poids supplémentaire, d'être considérés comme des personnes exceptionnelles. Mais jusqu'à quel point ? Ne sont-ils pas, comme tout un chacun, confrontés un jour à la concurrence d'autres candidats sur le marché du travail ?

Cette insertion dans la vie professionnelle, qui reste pour la majorité des sportifs, tardive et successive à l'arrêt de la carrière sportive, n'est autre que le temps de la réflexion et de la projection en avant vers un projet professionnel. Que vont-ils faire de leurs compétences ? Sont-elles en adéquation avec les possibilités d'emploi ? Cette étude n'a pas la prétention de donner des réponses définitives à ces problématiques. Plutôt de trouver comment ce terrain particulier des sportifs de haut niveau trouve des ressources particulières, développées ou non au cours de la pratique sportive, pour rebondir quand vient le temps de la recherche d'emploi.

Le dépassement de soi et le goût du challenge sont des aptitudes qu'ont évoquées l'ensemble des interviewés. Très recherchées par les recruteurs, ces qualités sont développées par les sportifs, et très certainement présentes chez eux en amont de leurs performances. N'existent-elles pas aussi chez certains collaborateurs ? Sportifs ou non, quelles sont ces qualités humaines qui font que nous nous accrochons pour finalement retrouver le chemin de l'équilibre professionnel ?

Pour certains, le double projet est un mode de vie. Une manière d'avancer en parallèle sur plusieurs projets, qui ne dépend en rien de la situation professionnelle et de la nature de l'activité pratiquée. Pour certains, encore, l'implication et le leadership sont des qualités acquises au fil des expériences et des épreuves de la vie, comme une évidence. Mais pour reprendre les mots de l'un de nos témoins, « nous ne sommes pas tous faits pareil ».

Autour du sportif en reconversion, de nombreux experts peuvent intervenir : accompagner, c'est comprendre les sportifs, c'est leur expliquer le monde de l'entreprise souvent méconnu, et c'est leur donner les clés pour se (re)construire un projet à leur mesure.

## Quelques ouvrages pour aller plus loin

### ***Rapport Karaquillo : " Statuts de sportifs "***

Rapport écrit par Jean-Pierre Karaquillo, co-fondateur du Centre de Droit et d'Économie du Sport, 2015, février

### ***"Sportifs de haut niveau... Et après ?"***

Vidéo réalisée par le Lab'Ho, 2015, juin

### ***Déclaration des ministres des sports de l'Union européenne***

Article 7, réunion des ministres des Sports, Biarritz, 2008

### ***Interview de Liz Nicholl, directrice de UK Sports***

Revue Sports et Citoyenneté, 2013, juin

### ***Mission relative à l'évaluation de la mise en oeuvre du double projet des sportifs de haut niveau et des sportifs en centres de formation des clubs professionnels***

Rapport, Richard Monnereau, 2013, décembre

### ***Déroutement de carrières réussies de sportifs de haut niveau : entre dynamiques décisionnelles et adaptations transitionnelles***

Thèse, Aurélie Ledon, sous la direction de Nadine Debois et d'Elisabeth Rosnet -Saarbrücken (Allemagne), Presses Académiques francophones, 2014

### ***Les stratégies de reconversion des sportifs professionnels : une lecture par les carrières intelligentes***

Fabre Catherine, Gatignon-Turnau Anne-Laure et Ventolini Séverine, GRH, n°2012-4, n° 5, Cairn

### ***Référentiel de compétences des sportifs de haut niveau***

Outil réalisé par l'Insep et le Dofe, 2008, novembre

### ***Sportifs de haut niveau, quelle reconversion ?***

Opcalia, 2014, Septembre

### ***Pouvoir et vouloir se former***

Les Sportifs de Haut Niveau face au processus de reconversion : entre stratégies individuelles et contraintes institutionnelles, personnelles et systémiques, Sophie Javerlhac, 2011, février



- CIO** Comité International Olympique
- CIP** Convention d'insertion professionnelle
- CIP** Comité International Paralympique
- CNOSF** Comité national Olympique et Sportif Français
- CNSHN** Commission Nationale du Sport de Haut Niveau
- CPEF** Centres Permanents d'Entraînement et de Formation
- CPSF** Comité Paralympique et Sportif Français
- CREPS** Centre de Ressources, d'Expertise et de Performance Sportives
- CSSP** Chargés de Suivi Socio-Professionnel
- DOFER** Département de l'Orientation, de la Formation, de l'accès à l'Emploi et de la Reconversion
- DRJSCS** Directions Régionales de la Jeunesse des Sports et de la Cohésion Sociale
- DTN** Directeur Technique National
- FFH** Fédération Française Handisport
- IEP** Institut d'Études Politiques
- INSEP** Institut National du Sport et de l'Éducation Physique
- PAE** Parcours Athlète Emploi
- SHN** Sportif de Haut Niveau
- STAPS** Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives
- UPEC** Université Paris-Est Créteil
- VAE** Validation des acquis de l'expérience

" Sportifs de haut niveau... Et après ? " est une étude menée par le Lab'Ho en partenariat avec le Comité National Olympique et Sportif Français, le Comité Paralympique et Sportif Français et la Fondation The Adecco Group.

Parmi toutes les personnes qui nous ont confié leur témoignage, nous remercions particulièrement Béatrice Barbusse (UPEC), Patrick Cluzaud (CNOSF), David Gand (Altedia), Olivier Gauvin (Opcalia), François Grima (UPEC), Jean-Claude Legal (Sciences Po), Véronique Leseur (Insep), Jean-Luc Thomas (Altedia), Bruce Neuffer (DRJSCS), Jean-Marc Pailhol (Allianz), Dominique Wendling (Altedia), la Fondation Paris Saint-Germain, pour les entretiens qu'ils nous ont accordés. Ceux-ci nous ont permis d'avancer dans notre réflexion, de mieux cerner les enjeux et les limites du monde du sport et des différents mécanismes à l'œuvre dans l'accompagnement de carrière des sportifs.

Nous remercions également ceux qui nous ont accompagnés, au travers de partenariats dont les liens n'ont fait que se resserrer encore davantage, parmi lesquels Denis Masseglia (CNOSF), Nicolas Doyen (CNOSF), Emmanuelle Assmann (CPSF), Hélène Haverland (CPSF).

Enfin, nous remercions les collaborateurs qui nous ont soutenus quotidiennement dans l'écriture et la conception de ce projet : Renaud Joubert et Estelle Boulinguez (chargés du PAE – Fondation Groupe Adecco), Bruce Roch (délégué général – Fondation Groupe Adecco), Johan Titren (responsable du Pôle Egalité des chances).



Groupe  
Adecco

\*Sous l'égide de la Fondation de France



THE ADECCO GROUP



Allianz



LEE HECHT  
HARRISON



Accompagner les acteurs du Sport



Rédaction : Virginie Dalmasse, Bertrand Guillot, Céline Herrmann, Cécile Mathivet  
Relecture : Estelle Boulinguez, Nicolas Doyen, Jean François Connan, Véronique Leseur, Bruce Roch  
Conception Graphique : Zaostratecrea  
Maquette : Virginie Dalmasse, Hanan Sedkaoui

Le Lab'Ho est une initiative The Adecco Group  
Adecco Groupe France S.A.S au capital de 1 038 060€ - 451 148 209 R.C.S LYON.  
Siège social : 2 Rue Henri Legay, 69100 Villeurbanne

Cécile Mathivet, directrice du Lab'Ho  
Tour Winterthur, 102 Terrasse Boieldieu – 92085 Paris La Défense  
Tel : +33 (0)1 77 69 10 18 – [www.labho.fr](http://www.labho.fr) - @LabHo\_RH





## Le Lab'Ho, observatoire des hommes et des organisations

Créé à l'initiative du Groupe Adecco, le Lab'Ho a pour ambition d'éclairer de façon innovante et prospective les sujets de société liés à l'emploi et aux trajectoires professionnelles, notamment en matière d'emploi durable, d'emploi des jeunes, de diversité et d'insertion.

Think tank collaboratif, il mène ses travaux avec des entreprises partenaires et des représentants des mondes académique, associatif et institutionnel. A travers ses productions (études, vidéos, cahiers périodiques ou baromètre), il propose, face à l'ampleur et la durée de la crise de l'emploi, de prendre de la hauteur par rapport aux impératifs et urgences du terrain, pour initier des solutions différentes et ainsi contribuer au combat pour l'emploi.

### Avec le soutien de :



Le Lab'Ho est une initiative  
The Adecco Group.  
Adecco Groupe France  
S.A.S. au capital de 1 038 060 €  
451 148 209 R.C.S. LYON.  
Siège social : 2 Rue Henri Legay  
69100 Villeurbanne.

[www.labho.fr](http://www.labho.fr)  
@LabHo\_RH