

GUIDE

LES BONNES PRATIQUES D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE VIE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL DES STAFFS SPORTIFS DE RUGBY PROFESSIONNEL

GUIDE

LES **BONNES PRATIQUES**
D'AMÉLIORATION
DE LA **QUALITÉ DE VIE**
ET DES **CONDITIONS**
DE **TRAVAIL** DES **STAFFS**
SPORTIFS DE **RUGBY**
PROFESSIONNEL



PRÉAMBULE

Ce guide s'inscrit dans le cadre du dialogue social de la Convention Collective du Rugby Professionnel (CCRP) dont le champ d'application concerne les divisions du rugby professionnel et leurs personnels sportifs associés : joueurs sous contrat professionnel, joueurs sous contrat espoir et membres de l'encadrement sportif sous contrat (entraîneurs, préparateurs physiques et analystes rugby).

Ce dialogue a donné naissance à ce projet cofinancé par le Fond d'Amélioration des Conditions de Travail (FACT) et l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT). L'UCPR et TECH XV sont à l'initiative de ce dernier.

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

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

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

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

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



TECH XV et l'UCPR ont souhaité investiguer plus précisément ces questions en répondant à un appel à projet du FACT « **Améliorer les processus de concertation et de négociation collective sur les conditions de travail** ».

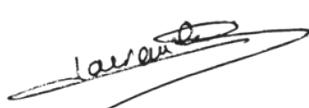
Ainsi avec l'appui de l'ANACT et d'Haliotis Conseils, TECH XV et l'UCPR ont souhaité par ce projet :

- **Faire un état des lieux** des bonnes pratiques d'amélioration des conditions de travail des staffs sportifs au sein de 6 clubs de rugby professionnel volontaires de TOP 14 et PRO D2 (RC Vannes, Stade Rochelais, Section Paloise, USON Nevers, Oyonnax Rugby, SA XV Charentes Rugby).
- **Mettre en place différentes actions** (accompagnements, formations, guides) pour favoriser le dialogue social et la concertation sur les conditions de travail des staffs sportifs.

La finalité de ce guide est de valoriser, diffuser des pratiques managériales génératrices d'une meilleure qualité de vie et des conditions de travail pour les staffs sportifs dans l'environnement exigeant du sport professionnel.

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

Bonne lecture à toutes et à tous.



Didier Nourault,
Président de TECH XV

Alain Carré,
Président de l'UCPR



SOMMAIRE

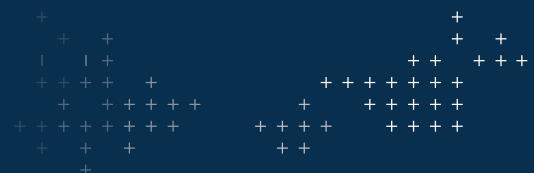


	LA QVCT, QU'EST-CE QUE C'EST ?p. 9
Qui sont les acteurs de la QVCT des membres de l'encadrement sportif dans le rugby professionnel ?	p. 11	
QVCT : où en sommes-nous ?	p. 14	
Autodiagnostic QVCT : Mode d'emploi	p. 14	
	ORGANISATION, CONTENU ET RÉALISATION DU TRAVAILp. 15
Réguler la charge de travail	p. 16	
Optimiser la gestion des déplacements des staffs sportifs.....	p. 21	
Prendre en considération les besoins de ressourcement (réécupération) et de repos du staff sportif	p. 25	
	COMPÉTENCES ET PARCOURS PROFESSIONNELSp.29
Respecter des obligations de certification professionnelle et d'honorabilité du staff sportif	p. 30	
Mettre en place l'entretien de parcours professionnel (ancien entretien professionnel).....	p. 32	
	DIALOGUE PROFESSIONNELp. 35
Faire des points réguliers avec chaque membre du staff sportif - les entretiens d'évaluation ou de performance.....	p. 36	
Organiser des séminaires dédiés au fonctionnement du staff.....	p. 40	
	DIALOGUE SOCIALp. 43
Le CSE... un autre espace pour faire équipe.....	p. 44	
	ÉGALITÉ AU TRAVAILp. 47
Assurer un égal accès à la QVCT	p. 48	

$\begin{array}{c} + \\ + \quad + \\ \quad \quad + \\ + \quad + \quad + \quad + \quad + \\ + \quad + \quad + \quad + \quad + \quad + \\ + \quad + \quad + \quad + \quad + \quad + \quad + \\ + \quad + \\ + \quad + \end{array}$	$\begin{array}{c} + \\ + \quad + \\ + \quad + \quad + \quad + \quad + \\ + \quad + \quad + \quad + \quad + \quad + \\ + \quad + \quad + \quad + \quad + \quad + \quad + \\ + \quad + \\ + \quad + \end{array}$
---	--



LA QVCT, QU'EST-CE QUE C'EST ?



LA QVCT, QU'EST-CE QUE C'EST ?

La Qualité de Vie et des Conditions de Travail a pour vocation de permettre à tous les salariés de **faire du « bon travail »** et de construire progressivement une organisation du travail favorable à la fois **à la santé des personnes et à la performance globale du club.**

Agir pour la Qualité de Vie et des Conditions de Travail au sein des clubs professionnels, c'est :

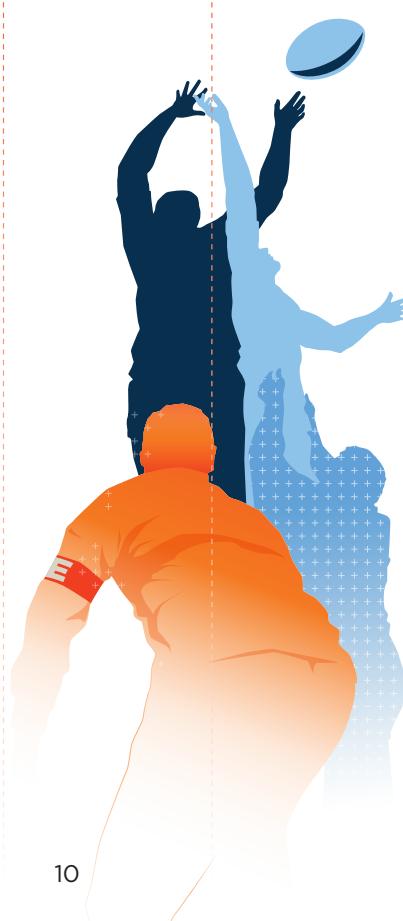
- **Améliorer les conditions** dans lesquelles les salariés (joueurs et staffs sportif, médical, administratif) exercent leur travail en donnant à chacune et chacun **la possibilité de s'exprimer et d'agir sur son travail.**
- Apprendre à **mieux fonctionner ensemble.**
- Permettre à chacun de **participer aux évolutions** de l'organisation pour améliorer le travail d'aujourd'hui et de demain.
- Viser un modèle de **développement acceptable et soutenable.**

L'amélioration de la QVCT dans le rugby professionnel implique d'aborder collectivement **8 grands sujets interdépendants les uns des autres.**

Autant de portes d'entrées pour discuter du travail et imaginer les actions d'amélioration potentielles au sein de chaque club.



* Thèmes priorisés dans ce guide.



QUI SONT LES ACTEURS DE LA QVCT DES MEMBRES DE L'ENCADREMENT SPORTIF DANS LE RUGBY PROFESSIONNEL ?

AU SEIN DE CHAQUE CLUB



La direction générale (par délégation du président)

L'engagement de la direction générale, et de l'ensemble de ses membres, est indispensable à la mise en place d'une démarche QVCT. Pour y parvenir, la direction générale définit les objectifs stratégiques et économiques du club et détermine les moyens nécessaires à leur mise en œuvre en prenant en compte l'équilibre entre la qualité de vie au travail des salariés et la performance collective.

La direction des ressources humaines

La direction des ressources humaines, dans son rôle de conseil, d'appui et d'accompagnement des managers et des salariés, constitue un interlocuteur privilégié, un lien central et indispensable avec les différents acteurs agissant pour l'amélioration de la QVCT.

Le manager

Compte tenu de sa proximité avec les salariés, le manager est au cœur de l'amélioration de la QVCT de son staff. Il joue un rôle de premier plan s'agissant de la régulation et de la prévention des situations à risque par sa capacité à accompagner, soutenir et faire remonter l'information lorsque la situation le nécessite. Il favorise un environnement de travail favorable en assurant une cohésion au sein de son staff et avec les autres staffs (médical, administratif). Garant de la bonne organisation du collectif de travail, il développe par ailleurs les relations fondées sur la confiance, le respect et l'écoute.

Les membres des staffs sportifs et les autres salariés (joueurs, staff médical, fonctions supports...)

Chaque membre du staff sportif (entraîneur, préparateur physique, analyste vidéo) ainsi que les autres salariés du club ont un rôle à jouer en matière d'amélioration de la QVCT et de construction du collectif de travail. À ce titre, il revient à chaque membre du staff sportif et aux autres salariés du club de prendre soin de sa santé, de sa sécurité et de celles de ses collègues ainsi que de faire remonter les difficultés rencontrées à son manager et, le cas échéant, aux élus du CSE. Ensemble, l'enjeu sera de trouver des solutions adaptées pour créer un environnement propice à la QVCT au sein du staff sportif et plus généralement au sein du club.

Le CSE

Les réunions du CSE avec les représentants des salariés constituent un espace privilégié de dialogue sur la QVCT du staff sportif. Les élus du CSE contribuent à la construction, à la mise en œuvre et au suivi des actions liées à la protection de la santé physique et mentale du staff sportif et des autres salariés. Ils participent à l'analyse des risques professionnels auxquels les membres du staff sportif sont exposés et à la proposition d'actions de prévention des risques.

AU NIVEAU NATIONAL

La Commission Mixte Paritaire de la CCRP – TECH XV et UCPR

Le dialogue social entre organisation patronale (UCPR) et organisations syndicales de salariés (TECH XV, PROVALE), définit les conditions de travail et les garanties sociales applicables aux salariés. Ensemble, ils élaborent la convention collective du rugby professionnel qui détermine l'ensemble des conditions de travail et des garanties sociales du rugby professionnel.

La LNR

Parmi ses différentes missions, la LNR assure la promotion et le développement du secteur professionnel des clubs de rugby français. Son plan stratégique 2023/2027 met en évidence un programme ambitieux et innovant pour la santé des joueurs et entraîneurs (prévention et pilotage des risques, accompagnements des clubs, déploiement d'un programme de prévention et prise en charge des risques psycho-sociaux).

La branche professionnelle du sport

Elle négocie la Convention Collective Nationale du Sport (CCNS) qui place la formation tout au long de la vie professionnelle comme une priorité afin de développer les compétences et sécuriser les parcours professionnels. La CCNS définit notamment les modalités de financement de la formation professionnelle ainsi que la prévoyance des membres de staff.

La FFR

Parmi ses différentes missions, la FFR détermine les exigences de diplômes de l'encadrement sportif par niveau de compétition. De plus, dans le cadre de ces travaux de la cellule recherche, elle accompagne les membres de staff dans le développement de leurs compétences.

QVCT : OÙ EN SOMMES-NOUS ?

AUTODIAGNOSTIC QVCT : MODE D'EMPLOI

À quoi sert cet auto-diagnostic ?

Améliorer la qualité de vie et les conditions de travail est un des leviers pour développer la performance des clubs.

TECH XV et l'UCPR ont élaboré cet outil d'autodiagnostic dans le cadre d'un projet FACT pour permettre aux clubs et aux staffs sportifs d'évaluer à un instant T, leur qualité de vie et des conditions de travail. (*Vous pouvez téléchargez l'AUTODIAGNOSTIC réalisé par nos soins sur les sites de TECH XV, l'UCPR et de la LNR*).

Cet autodiagnostic QVCT peut être utilisé :

- **À titre individuel, en tant que :**
 - Membre d'un staff sportif pour synthétiser votre vécu au travail.
 - Ou dirigeant ou manager pour situer où en est votre collectif et votre club.
- **Dans le cadre d'une démarche collective** concernant le staff sportif ou plus largement tout ou partie du club. Cet outil permettra au staff sportif ou au club de :
 - Se doter d'un référentiel commun sur la qualité de vie et des conditions de travail.
 - Permettre à chacun d'évaluer son vécu au travail et de le partager.
 - Croiser les représentations sur le travail à travers 8 axes :
 - Projet
 - Management
 - Organisation du travail
 - Santé au travail et prévention
 - Dialogue social
 - Dialogue professionnel
 - Parcours professionnel
 - Égalité au travail
 - Identifier les points positifs et les axes de progrès.
 - Prioriser collectivement les thèmes/sujets à traiter.
 - Définir les expérimentations et les actions à conduire.

POUR ALLER PLUS LOIN, TÉLÉCHARGEZ LES OUTILS DE L'ANACT

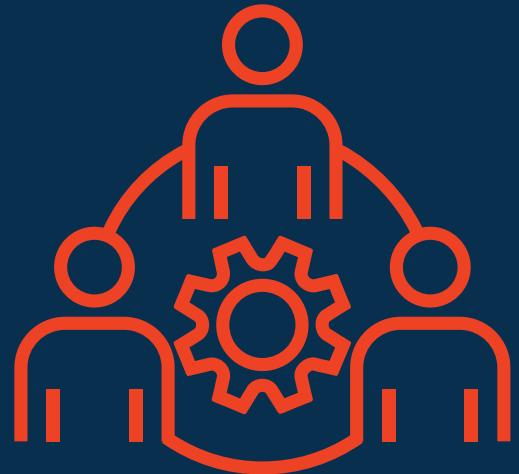


Comment mettre en place sa démarche QVCT ➔

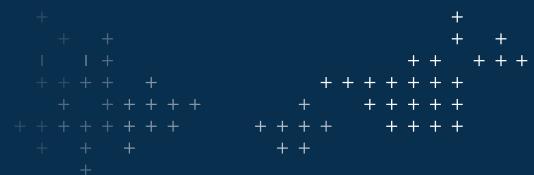
Le référentiel QVCT ➔

<https://www.anact.fr/qualite-de-vie-et-des-conditions-de-travail#paragraph-81971>

https://www.anact.fr/sites/default/files/2023-12/anact_referentiel_092023.pdf



ORGANISATION, CONTENU ET RÉALISATION DU TRAVAIL

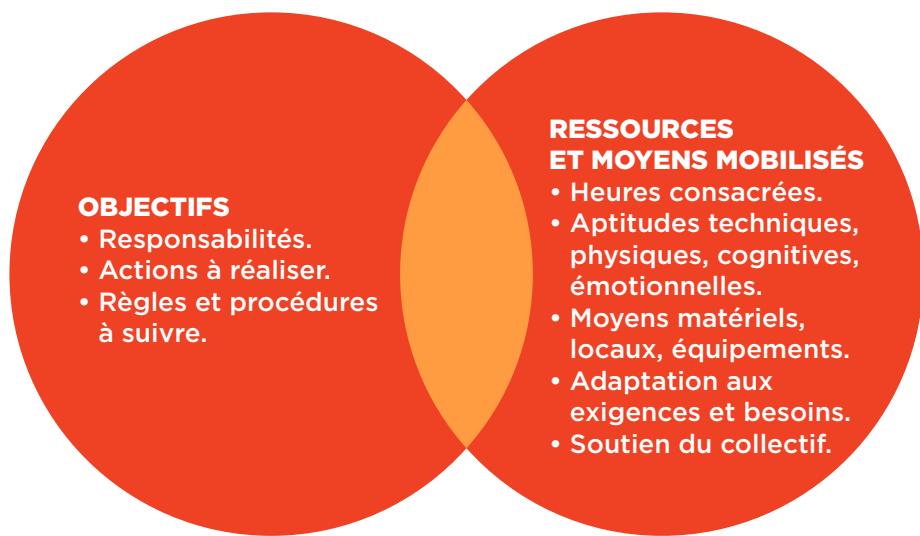


ORGANISATION, CONTENU ET RÉALISATION DU TRAVAIL

RÉGULER LA CHARGE DE TRAVAIL

De quoi parle-t-on ?

La charge de travail désigne l'ensemble des tâches, responsabilités que les membres d'un staff sportif doivent réaliser en mobilisant des ressources et moyens personnels, organisationnels, techniques pour accompagner les joueurs et assurer le bon fonctionnement de l'équipe.



Selon les situations de travail, les personnes et la composition des collectifs, la charge de travail peut être vécue comme importante ou faible, facile ou difficile.

La charge de travail comprend différentes dimensions :

- **Une dimension quantitative** : volume d'heures, temps de déplacements, nombre de réunions, quantité de tâches à effectuer...
- **Une dimension qualitative** : complexité des tâches à réaliser : analyse de données, planification, réalisation de tâches non prévues, changement d'objectifs, adaptation aux exigences/besoins, ...
- **Une dimension temporelle** : gestion des délais et des périodes de forte activité (entraînement matchs, stages...).
- **Une dimension émotionnelle** : pression des résultats, anxiété relative à l'avenir, gestion des tensions relationnelles, altération de la concentration...



En quoi, la régulation de la charge de travail a un impact sur la QVCT des staffs sportifs ?

Le sport professionnel induit un engagement important du staff sportif tout au long de la saison.

Si pour certains, la passion du métier induit un fort investissement et une indifférence à la charge et au temps consacré au travail, pour d'autres, la saison est abordée comme un « tunnel » ou comme d'une « machine à laver ».

D'un club à l'autre, voire d'un membre d'un staff à l'autre, la perception de la charge de travail peut être très diverse.

C'est pourquoi, il est utile de faire la distinction entre :

La charge de travail **PRESCRITE**

Ce que l'on me demande de faire qualitativement et quantitativement : objectifs, prescriptions, outils et moyens mis à ma disposition.

La charge de travail **RÉELLE**

Ce que je fais réellement selon mon expérience, les aléas, les demandes non prévues, le soutien du staff, l'adaptation de mon environnement de travail.

La charge de travail **VÉCUE**

Ce que je ressens selon mon état émotionnel et/ou de fatigue et l'intérêt que je donne à une tâche.

Les risques liés à une charge excessive sont multiples :

- Fatigue physique, cognitive et mentale.
- Baisse de performance.
- Tensions au sein du staff.
- Erreurs dans les prises de décision.

En quoi la charge de travail a-t-elle évolué ces dernières années ? Plusieurs facteurs sont évoqués par des membres de staff sportif.

Par ordre d'importance :

Le rythme lié aux calendriers des matchs LNR et EPCR

« *Le rythme est tellement dense que nous avons peu de temps pour l'analyse, la prise de recul* » (Préparateur physique)

« *À mi-saison, je suis déjà cuit* » (Entraîneur)

« *Durant la saison, il est difficile de trouver du temps pour aller me former* » (Entraîneur, Préparateur Physique, Analyste Rugby)

Pression externe

« *Le manager est le 1^{er} exposé par rapport au média. Et cela peut créer un effet domino sur le staff* » (Entraîneur)

L'évolution des demandes des joueurs, de ses collègues

« Je dois répéter en permanence les consignes aux jeunes joueurs »

(Préparateur physique)

« Je dois répondre à des demandes d'un peu partout et tout est urgent » (Analyste Rugby)

« Je récupère les données 12h après le match et certains membres du staff me demandent des analyses à J+1 » (Analyste Rugby)

L'inadaptation des locaux ou des matériels

« Nous travaillons en open-space ce qui est super pour échanger des informations en continu ; Mais parfois j'ai besoin de tranquillité pour pouvoir me concentrer sur ce que je dois faire » (Analyste Rugby)

« Avec 2 lieux d'entraînement, la gestion matérielle et logistique nous demande plus de temps et nous multiplions les déplacements »

(Préparateur Physique)

Peu de possibilité d'anticipation des changements

« Je travaille les dimanches soir après le coucher des enfants pour adapter le début de la semaine en fonction des résultats du week-end » (Entraîneur)

« Nous sommes toujours sur le grill. Il est difficile de s'extraire et d'anticiper quoique ce soit pendant le bloc de 15 matchs » (Entraîneur)

Face à ces constats, plusieurs managers portent une attention particulière à la charge de leur staff :

« J'ai besoin que mon staff ait de la fraîcheur pour prendre les bonnes décisions » (Manager)

« Même si nous sommes à moyens constants, l'enjeu est de trouver des solutions pour que le staff puisse souffler régulièrement et tenir sur toute la saison » (Manager)

Les obligations légales et conventionnelles liées à la charge de travail

Voir la CCRP sur les points suivants :

- Mesurer le temps de travail.
- Garanties minimales - Mesures des temps de repos.
- Évaluation de la charge de travail.
- Cas particulier des forfait-jours :

Évaluation, suivi des conventions de forfaits en jours.

Les bonnes pratiques identifiées lors du projet FACT

SUIVI DES HEURES TRAVAILLÉES	Suivi des heures déclarées par le RH et échanges avec le manager pour ajustement.
POINT RÉGULIER SUR LA CHARGE DE TRAVAIL DE CHAQUE MEMBRE DU STAFF	Point à date régulier avec le manager sur la charge de travail et les besoins de récupération liés au forfait jours ou aux heures supplémentaires effectuées.
PROTECTION ORGANISATIONNELLE LIÉE AUX DEMANDES DES JOUEURS OU DE MEMBRES DU STAFF	Intégration dans l'entretien d'activité d'un point spécifique sur la charge de travail
PRÉVENTION DU PRÉSENTÉISME	Possibilité de dire non à des demandes de dernière minute.
	Respect des temps off par le manager et l'ensemble du staff.
SOUTIEN DES COLLÈGUES ET PARTAGE DE LA CHARGE	Un management du staff sur les missions et non le volume d'heures réalisées « <i>J'ai la possibilité de partir quand j'ai fini</i> ».
AMÉNAGEMENT DES ESPACES DE TRAVAIL	« On régule notre charge de travail entre nous. Et quand quelqu'un est dans le jus, on s'entraide ». Accessibilité du staff à des espaces de travail pour travailler au calme et favoriser la concentration.
VISIBILITÉ DU PLANNING À PLUSIEURS SEMAINES	Construction d'un centre de performance limitant ainsi les déplacements et favorisant les échanges entre tous les staffs (médical, administratif...).
OPTIMISATION DES DÉPLACEMENTS DES STAFFS SPORTIFS	Réalisation du planning à 5 semaines. <i>« Le fait d'avoir un planning à 5 semaines permet de mieux m'organiser et notamment personnellement ».</i>
FAVORISER LA RÉCUPÉRATION ET LE REPOS DU STAFF	Cf. fiche liée aux déplacements.
	Cf. fiche liée à la récupération des staffs.

Comment agir ?

- **Assurer le suivi de l'activité effective** de chaque membre du staff sportif (manager compris).
- **Favoriser l'expression** des membres du staff sportif sur la perception et la gestion de la charge de travail tout au long de la saison lors de points spécifiques.
- **Analyser des facteurs de charge de travail :**
 - Évolution fréquente des objectifs.
 - Adaptation aux besoins des joueurs, des collègues.
 - Pression externe.
 - Difficulté d'anticipation.
 - Ressources et moyens inadaptés...
- **Identifier les leviers** d'ajustement et de régulation de la charge de travail :
 - Revoir et adapter les objectifs et/ou les procédures.
 - Prioriser et arbitrer certaines activités.
 - Partager des repères collectifs sur le niveau de qualité et les priorités.
 - Adapter le matériel, les locaux.
 - Reconnaître et valoriser les contributions.
- **Anticiper et planifier** (dans la mesure du possible) la charge de travail :
 - Calibrer les projets/activités/objectifs en fonction d'une estimation des temps passés.
 - Recenser et adapter les moyens nécessaires pour remplir les objectifs : compétences, matériels, appui/accompagnement...
 - Prévoir une répartition collective de la charge de travail en plus de la répartition individuelle.
 - Intégrer les temps de régulation et d'ajustement nécessaires liés à des aléas, temps de coordination éventuels...
 - Prévoir les temps liés aux besoins de prise de recul, formation, pause, discussions avec des collègues...
 - Laisser des marges de manœuvre pour permettre une adaptation aux contraintes rencontrées.
 - Prendre en compte les contraintes externes (temps de trajet, contraintes familiales...).

POUR ALLER PLUS LOIN, TÉLÉCHARGEZ LES OUTILS DE L'ANACT



[ANACT - Les idées reçues sur la charge de travail](#)

<https://www.anact.fr/charge-de-travail-halte-aux-idees-recues>

OPTIMISER LA GESTION DES DÉPLACEMENTS DES STAFFS SPORTIFS

De quoi parle-t-on ?

Les déplacements lors des matchs à l'extérieur font partie de la vie sportive, tout comme le travail les week-ends. Selon le positionnement géographique des clubs et de leur politique de déplacement (bus/train/avion), les temps de déplacement du staff sportif, comme ceux des joueurs, sont très variables et sont vécus différemment.

En quoi, les déplacements ont un impact sur la QVCT des staffs sportifs ?

Les déplacements sont facteurs de cohésion de groupe, d'émotions fortes, de célébration collective.

Cependant, la fréquence et la longueur des déplacements ont potentiellement un impact sur la récupération du staff sportif. Par rapport aux joueurs, le retour au travail de l'encadrement sportif s'effectue avant celui des joueurs.

« Sur certains déplacements, nous ne sommes de retour que le lendemain du match. Je me repose un peu l'après-midi mais dès le lendemain, c'est le temps d'analyse du match et aussi de préparation de la semaine suivante » (Entraîneur)

Par ailleurs, pour certains membres du staff sportif, les temps de déplacement sont sources de fatigue.

« Les déplacements ne sont pas de tout repos. Vu que je n'arrive pas à bien dormir, j'en profite pour travailler et avancer sur des points que je n'ai pas eu le temps de traiter dans la semaine » (Préparateur Physique)

« En tant qu'analyste rugby, je suis sollicité après le match pour établir les premières analyses afin que le staff et les joueurs les aient dès le lendemain » (Analyste rugby)

Des risques de pertes de vitalité et d'usure professionnelle, d'autant plus conséquentes, lorsqu'en parallèle, certains y voient aussi une source de déséquilibre relatif à la vie familiale et personnelle.

Les obligations légales et conventionnelles liées aux déplacements des staffs

La CCRP prévoit explicitement que les temps de déplacement pour se rendre sur un lieu de compétition ne constituent pas du temps de travail effectif.

Les bonnes pratiques identifiées lors du projet FACT

ROTATION DE CERTAINS MEMBRES DU STAFF SPORTIF SUR LES DÉPLACEMENTS À L'EXTÉRIEUR AFIN DE PERMETTRE UN « WEEK-END OFF » TOUTES LES 4 SEMAINES	Rotation des analystes rugby et des préparateurs physiques.
ROTATION DES ENTRAÎNEURS SUR LES DÉPLACEMENTS	Rotation des préparateurs physiques.
RELAYAGE AU SEIN DU STAFF AFIN DE PRENDRE EN COMPTE DES SITUATIONS SPÉCIFIQUES	Expérimentation de la rotation des entraîneurs sur une période donnée (ex : Coupe d'Europe).
RÉCUPÉRATION À LA SUITE DE LONGS DÉPLACEMENTS	En cas de besoin (gestion familiale, problème de santé, situation de handicap), la possibilité pour tous les membres du staff sportif de se faire relayer par un collègue.
INVESTISSEMENTS DANS LES DÉPLACEMENTS	L'octroi de 2 jours de récupération après un match à l'extérieur (ex : Pro D2 : samedi et dimanche off à la suite du match à l'extérieur).
	La possibilité de déplacements en avion pour les déplacements lointains malgré la politique RSE du club.
	L'achat d'un bus élargi à 2 étages pour donner plus de confort.

« Rotation du staff sportif « sur les déplacements à l'extérieur » Des représentations différentes

La rotation du staff sportif lors des déplacements à l'extérieur est mise en œuvre de manière variable selon les clubs. Elle dépend à la fois de la composition du staff, de l'existence de relais possibles lors des déplacements, ainsi que des représentations et perceptions des membres du staff concernant leur propre rotation.

« *Si je ne suis pas là sur les matchs, que vont penser les joueurs ?* »
(Entraîneur)

« *Ne pas être là sur un match, c'est passer à côté de la célébration de la victoire avec toute l'équipe* » (Entraîneur)

VS

« *Au début, j'étais un peu frustré de ne pas y être (sur les déplacements). Mais c'est bien d'avoir un peu plus de temps pour finir certaines missions et passer du temps en famille. Et finalement, l'essentiel est de partager ensemble tout au long de la semaine* »
(Analyste Rugby)

« *Les joueurs ne sont pas sur tous les matchs, notamment pour leur permettre de récupérer. Ce n'est pas le cas des entraîneurs.* »
(Directeur Général)

Comment agir ?

- Ouvrir le dialogue au sein du staff sur le vécu des déplacements à l'extérieur.
- Échanger avec d'autres clubs sur leurs pratiques de rotation du staff sportif et les impacts constatés.
- Expérimenter sur une courte période la rotation de certains membres du staff sportif notamment les entraîneurs et procéder à un retour d'expérience sur le vécu de chacun lors de cette rotation.
- Intégrer dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) les risques liés aux déplacements du staff.

Ressources et outils

COMMENT OUVRIR UN ESPACE DE DIALOGUE SUR LES DÉPLACEMENTS

Vous souhaitez en tant que manager aborder avec votre staff la question des déplacements à l'extérieur ? Ouvrir le dialogue sur cette thématique c'est entendre et comprendre le vécu de chacun, identifier les difficultés rencontrées, et de coconstruire des solutions pour améliorer les conditions de travail et la qualité de vie au travail du staff.

Voici un exemple de déroulé qui pourra vous guider dans cette démarche de concertation :

1. Créer un espace d'écoute et de dialogue sécurisant :

- Favoriser un climat de confiance : confidentialité, non-jugement, respect du vécu de chacun.
- Poser des questions ouvertes :
 - Comment vivez-vous les déplacements à l'extérieur ?
 - Qu'est-ce qui est le plus facilitant pour vous lors des déplacements à l'extérieur ?
 - Qu'est-ce qui est le plus difficile à vivre pour vous ?
 - Quelles améliorations souhaiteriez-vous ?

2. Identifier les facteurs de stress ou de fatigue :

- Fréquence et durée des déplacements.
- Qualité des hébergements et des transports.
- Charge mentale liée à l'organisation ou aux imprévus.
- Impact sur la vie personnelle et familiale.

3. Analyser les impacts sur la performance et la santé :

- Fatigue chronique, troubles du sommeil.
- Irritabilité, difficultés pour réguler ses émotions.
- Baisse de motivation, perte de sens.
- Risques d'accidents de la route...
- Risques de conflits interpersonnels.

4. Coconstruire des pistes d'amélioration :

- Révision des plannings pour réduire les déplacements à l'extérieur.
- Meilleure anticipation logistique (transports, repas, hébergements).
- Mise en place de temps de récupération spécifiques.
- Mise en relation avec des professionnels pour un soutien psychologique.
- Valorisation des efforts du staff par le manager ou le dirigeant.

5. Communiquer et déployer :

- Informer par différents supports (réunions, écrits, réseau interne...) les différentes parties prenantes du club (dirigeant, CSE, staff sportif, staff médical, fonction support...) des actions définies.
- Définir la période de mise en œuvre des actions (ex : expérimentation sur 6 mois, 1 an...).

6. Suivi et évaluation :

- Mettre en place des indicateurs de suivi de la santé physique et mentale, le cas échéant en lien avec le CSE.
- Réaliser en cours de saison des bilans relatifs au niveau de vitalité du staff.
- Adapter les mesures en fonction des retours.

PRENDRE EN CONSIDÉRATION LES BESOINS DE RÉCUPÉRATION ET DE REPOS DU STAFF SPORTIF

De quoi parle-t-on ?

Travailler dans le sport professionnel implique une capacité à travailler dans un environnement fait de remises en question, de challenges, de défis permanents et ce tout au long de la saison.

Les temps de repos de chaque membre du staff sont réglementés aussi bien en ce qui concerne le repos quotidien, hebdomadaire que les congés payés (Pour plus de détails, se reporter à l'article dédiée à la charge de travail).

La capacité de récupération quant à elle, tient plus à la mise en place de dispositifs organisationnels qui vont favoriser le maintien d'une certaine vitalité physique, cognitive et émotionnelle des membres du staff sportif tout comme celle du manager.

En quoi, les repos et récupérations ont un impact sur la QVCT des staffs sportifs ?

Les temps de récupération du staff sportif sont importants pour :

- Retrouver un état physique et mentale optimal.
- Prévenir les risques professionnels (stress, irritabilité, troubles musculosquelettiques...).
- Améliorer la concentration et la productivité.
- Favoriser l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

Tout comme les joueurs, le staff sportif a besoin de pouvoir récupérer pour performer durablement. Selon les contextes, trouver des temps de repos ou de récupération peut être difficile pour certains membres de staffs sportifs :

« J'ai des difficultés à m'extraire, à couper (hors trêve intersaison) »

(Entraîneur)

« Si je coupe, j'ai l'impression que je vais rater quelque chose » (Entraîneur)

« Je récupère après les blocs de 6 semaines de matchs » (Entraîneur)

« Avec la fatigue, c'est difficile de réguler mes émotions et notamment en rentrant à la maison » (Entraîneur)

Les obligations légales et conventionnelles liées au repos

(Pour plus de détails, se reporter à la CCRP).

- Repos conventionnel du manager, entraîneur, PP et AR.
- Mesurer le temps de travail.
- Garanties minimales - Mesures des temps de repos.
- Évaluation de la charge de travail.
- Cas particulier du forfait jours :
Évaluation, suivi des conventions de forfait en jours.

Les bonnes pratiques identifiées lors du projet FACT

SANCTUARISATION DES JOURS OFF	Respecter le droit à la déconnexion notamment les jours off.
FACILITER LA CONCILIATION D'UNE PARTIE DES REPOS ET VACANCES AVEC LES TEMPS DE VACANCES DE LA FAMILLE	4,5 semaines de congé en été pour permettre de bénéficier d'une partie des vacances en famille.
	Échelonnement des départs en vacances des membres du staff sportif afin de permettre à des parents d'être en vacances avec leurs enfants.
	Flexibilité horaire pour répondre à des contraintes familiales.
ENCOURAGEMENT À S'EXTRAIRE DU CLUB POUR ALLER ENRICHIR SES PRATIQUES PROFESSIONNELLES	Échanges/rencontres/visites au sein d'autres clubs de rugby professionnel nationaux ou internationaux.
	Rencontres et échanges avec des professionnels d'autres sports.
ORGANISATION D'ATELIER « SANTÉ ET BIEN-ÊTRE »	Atelier « gestion du sommeil ». Atelier « relaxation ». Atelier « intelligence émotionnelle ».
	Organisation de temps collectif de remobilisation physique.
	Mise en place de challenges sportifs au sein du staff.

Comment agir ?

En préalable

- Respecter les horaires et les pauses
- Encourager la déconnexion sur les temps off
- Adapter les rythmes de travail aux besoins individuels

Sensibiliser le staff sur le besoin et les différents leviers de récupération (nutrition, sommeil, activité physique, déconnexion...) avec l'appui éventuel d'un professionnel.

Encourager le staff à avoir un médecin traitant généraliste, distinct du médecin du sport du club afin de bénéficier d'un suivi médical régulier et adapté.

Réaliser les **visites à la médecine du travail** aux périodicités demandées.

Appréhender régulièrement le niveau de vitalité du staff sportif lors de points individuels ou lors de réunions/séminaires (ex : tour de table « météo du jour physique, émotionnelle, cognitive »).

Promouvoir une culture du repos et de la récupération nécessaire à la performance par la mise en place de différents moyens/dispositifs :

Exemples à titre Individuel

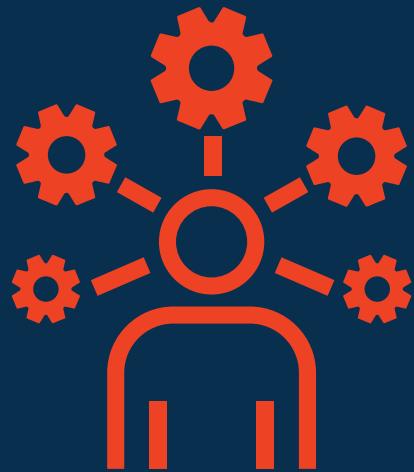
- Encourager des pratiques de récupération active (sport doux, méditation, respiration, marche...).
- Mettre à disposition des espaces calmes ou zones de décompression.
- Favoriser l'accès à un accompagnement personnel (ex : coaching, préparation mentale, sophrologie, massage...).

Exemples à titre collectif

- Mettre en place des ateliers collectifs « Bien-être » (ex : sommeil, nutrition, respiration/relaxation/méditation...).
- Instaurer des rituels d'équipe facilitant la prise de recul (repas, activités ludiques, moments informels...).



+											+					
+	+									+						
				+								+	+			
+	+	+	+	+	+	+					+	+	+	+	+	
					+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
+	+	+	+	+	+	+	+				+	+	+	+	+	
							+	+	+	+						
										+	+					



COMPÉTENCES ET PARCOURS PROFESSIONNELS



COMPÉTENCES ET PARCOURS PROFESSIONNELS

RESPECTER DES OBLIGATIONS DE CERTIFICATION PROFESSIONNELLE ET D'HONORABILITÉ DU STAFF SPORTIF

De quoi parle-t-on ?

La réglementation encadrant la formation et les qualifications du staff sportif (manager, entraîneur, préparateur physique et analyste rugby) dans le rugby professionnel repose sur plusieurs textes :

- Le Code du sport.
- Les règlements de la Fédération Française de Rugby (FFR) et de la Ligue Nationale de Rugby (LNR).

À ce titre, le membre de staff doit être titulaire d'un diplôme permettant d'encadrer contre rémunération et d'une carte professionnelle à jour. Il est soumis à l'obligation d'honorabilité consistant à vérifier qu'il n'a aucune interdiction pour encadrer l'activité.

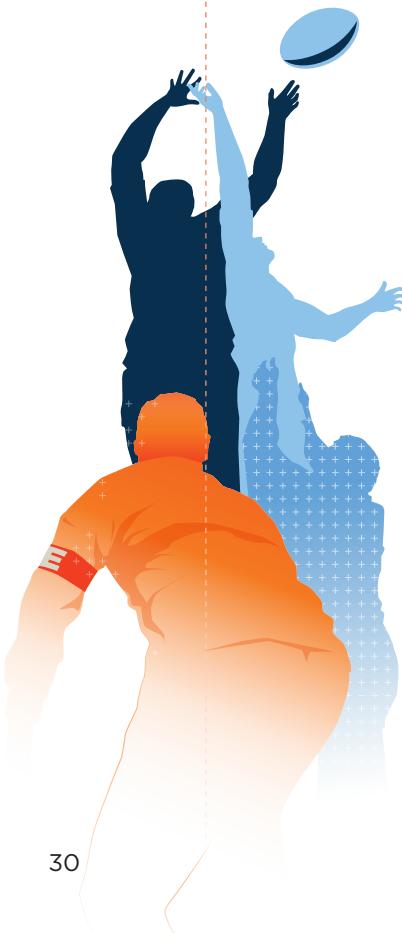
De leur côté, les clubs professionnels doivent s'assurer que leurs membres de l'encadrement sportif sont titulaires :

- Des certifications/qualifications professionnelles exigées par les textes en vigueur.
- D'une carte professionnelle à jour.

En quoi, les certifications professionnelles ont un impact sur la QVCT des staffs sportifs ?

Au préalable, ces obligations de certification professionnelles et d'honorabilité doivent être anticipées pour :

- Ne pas faire peser sur le membre de staff en formation la totalité responsabilité de la performance de son champ d'intervention.
- Garantir l'acquisition des compétences dans un cadre d'alternance sécurisé.
- Garantir au club la compétence du membre de staff et la sécurité des pratiquants.



L'adéquation des certifications professionnelles du staff sportif est importante en termes de :

- **Réponse aux obligations de sécurité (risques juridiques et organisationnels)**

Le non-respect des obligations de certification professionnelle peut exposer le staff sportif et le club à des sanctions (judiciaires, administratives, financières).

- **Légitimité et crédibilité professionnelle**

Les certifications professionnelles (CQP, DEJEPS, DESJEPS...) valident la maîtrise de compétences pédagogiques, techniques et physiques. Elles permettent ainsi une meilleure reconnaissance du parcours et du professionnalisme.

Le respect des obligations de certification professionnelle par les clubs permet de garantir que les membres du staff sportif disposent de compétences reconnues et adaptées pour exercer leur métier. Un élément qui renforce la crédibilité du club et aussi la légitimité des membres du staff sportif auprès des joueurs, des autres salariés du club, des autres clubs, des institutions et du grand public.

- **Développement des compétences et sécurisation des parcours professionnels**

L'exigence liée aux certifications professionnelles, permet aux membres du staff sportif d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice de leur métier dans le rugby professionnel. C'est pourquoi, les staffs sportifs sont incités à se former en continu tout au long de leur vie professionnelle. Par ailleurs, l'acquisition d'une certification professionnelle permet de sécuriser les parcours professionnels et développer l'employabilité de chacun.

« Ma dernière formation est liée à la certification de compétences spécifique aux analystes de rugby. Elle est obligatoire pour exercer mon métier. Cela m'a permis de développer certaines pratiques professionnelles et aussi d'échanger avec d'autres analystes rugby »

(Analyste Rugby)

Les obligations légales et réglementaires liées aux certifications professionnelles obligatoires

FONCTION	CERTIFICATION PROFESSIONNELLE REQUISE
MANAGER / DIRECTEUR SPORTIF : ENTRAÎNEUR	DES JEPS
ENTRAÎNEUR SPÉCIFIQUE	DE JEPS
PRÉPARATEUR PHYSIQUE	Certificat de Capacité de « Préparateur Physique en Rugby »
ANALYSTE RUGBY	Certificat de Capacité « Analyste de la Performance Rugby » (CC APR)

Comment agir ?

- Vérifier l'adéquation des certifications professionnelles aux fonctions occupées par le staff sportif, notamment lors des recrutements.
- Contrôler la carte professionnelle des membres du staff sportif.
- Consacrer une partie du plan de formation au développement des compétences du staff sportif et à l'acquisition de leurs certifications professionnelles.

POUR ALLER PLUS LOIN, VOUS POUVEZ TÉLÉCHARGER CES DOCUMENTS



[Règlements généraux FFR : Article 351](#) 

[Règlements généraux LNR : article 4078](#) 

[Site de renouvellement ou demande de carte professionnelle](#) 

METTRE EN PLACE L'ENTRETIEN DE PARCOURS PROFESSIONNEL (ANCIEN ENTRETIEN PROFESSIONNEL)

De quoi parle-t-on ?

Cet entretien instauré en 2014 est obligatoire dans tous les secteurs professionnels et donc dans le rugby professionnel. Il est un moment d'échange entre le salarié et son employeur, destiné à faire le point sur les perspectives d'évolution et les besoins en formation.

En quoi, les entretiens de parcours professionnel ont un impact sur la QVCT des staffs sportifs ?

Réaliser les entretiens de parcours professionnel, c'est permettre à chaque membre du staff de pouvoir se développer au travail et d'envisager son avenir professionnel dans le rugby professionnel ou éventuellement dans un autre secteur.

Le manque de visibilité sur son avenir professionnel peut être génératrice d'anxiété. D'autant plus, quand des membres du staff se posent la question de leur compétitivité dans le rugby et de leur réorientation professionnelle.

« L'approche de la fin de contrat est toujours stressante » (Entraîneur)

« Je ne sais pas ce que je pourrai faire après ma carrière. Je ne sais pas si les compétences que j'ai pourraient être transférables dans d'autres secteurs » (Entraîneur)

<https://api.www.ffr.fr/wp-content/uploads/2025/10/rg-2025-26-titre-iii.pdf>

https://assets.lnr.fr/2/4/1/7/1/2/LIVRE-4_REGULATION-ADMINISTRATIVE-ET-ECONOMIQUE_2526_124d3643ef67cf4fd37f609401009ed5.pdf

<https://declaration-educateur.sports.gouv.fr/authentification>

Les obligations légales et conventionnelles liées à l'entretien de parcours professionnel

À partir du 1^{er} octobre 2026, les obligations légales évoluent.

Voici ce qui change :

NOUVELLE PÉRIODICITÉ

- **Premier entretien** : dans l'année suivant l'embauche.
- **Ensuite** : tous les 4 ans (au lieu de 2 actuellement).
- **État des lieux récapitulatif** : tous les 8 ans (au lieu de 6), avec obligation d'abondement du CPF en cas de manquement pour les clubs.

ORGANISATION DE L'ENTRETIEN

- Il est réalisé par un **supérieur hiérarchique** ou un **représentant de la direction** de l'entreprise.
- Il se déroule **pendant le temps de travail**.

CONTENU ENRICHÉ

- L'entretien devra aborder :
- **Compétences mobilisées** et leurs évolutions face aux transformations des métiers.
- **Perspectives d'évolution professionnelle** (mobilité interne, reconversion, transitions).
- **Besoins de formation**, activation du CPF, VAE, bilans de compétences.
- **Projets personnels** liés à la carrière.

CAS PARTICULIERS ET OBLIGATIONS SUPPLÉMENTAIRES

- **Entretien obligatoire après certaines absences longues** (congé parental, arrêt longue maladie, etc.).
- **Entretien spécifique à mi-carrière** (autour de 45 ans) pour anticiper la seconde partie de carrière.
- **Entretien avant 60 ans** pour aborder les aménagements de fin de carrière (temps partiel, retraite progressive).

SANCTIONS EN CAS DE MANQUEMENT

- Abondement correctif du CPF (3 000 € par salarié concerné). de carrière et l'évolution professionnelle du salarié.

 Cet entretien ne portera pas sur la performance ou l'évaluation du salarié (cf. fiche entretien d'activité). Il se focalise uniquement sur la trajectoire de carrière et l'évolution professionnelle du salarié.

Les bonnes pratiques identifiées lors du projet FACT

RÉALISATION DES ENTRETIENS	Par le Manager
PROFESSIONNELS	Par le RH

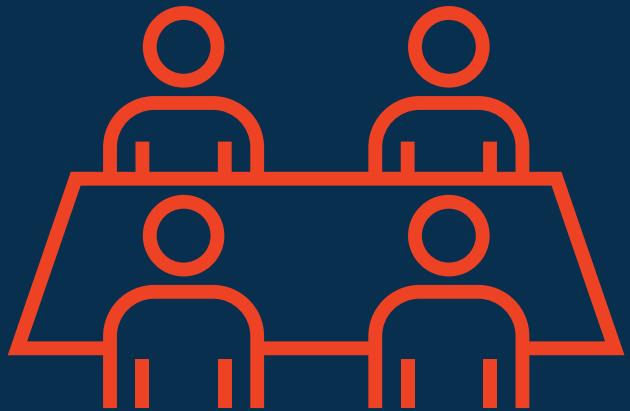
Comment agir ?

- 1. Identifier la personne** (manager ou membre de la direction) qui réalisera les entretiens de parcours professionnel du staff sportif.
- 2. Informer, sensibiliser et former** si besoin le manager ou le membre de la direction aux entretiens de parcours professionnel.
- 3. Préparer les supports** des entretiens de parcours professionnel abordant les différents thèmes (*Compétences mobilisées et évolutions, perspectives d'évolution professionnelle, besoins de formation, projets personnels liés à la carrière*) :
 - *Fiche de préparation pour le salarié.*
 - *Grille d'entretien pour le manager ou membre de la direction.*
 - *Documents à remettre à l'issu de l'entretien : compte rendu des échanges ...*
- 4. Établir un planning** des entretiens de parcours professionnel avec le manager ou le membre de la direction avec des dates limites pour :
 - *Tous les nouveaux embauchés.*
 - *Tous les salariés en tenant compte de la spécificité des entretiens dans certaines situations (retour après une absence longue, mi-carrière, fin de carrière).*
- 5. Préparer en amont** l'entretien de parcours professionnel (manager et salarié)
- 6. Choisir un lieu** garantissant la tranquillité et la confidentialité des échanges.
- 7. Réaliser un compte-rendu** de l'entretien de parcours professionnel.
- 8. Suivre les engagements** pris ensemble (formation, évolutions...).

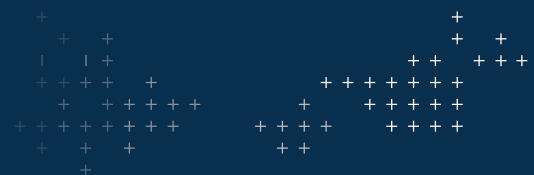
Formation et accompagnement

Via votre opération de compétences (OPCO) (AFDAS...):

- Voir catalogue de formation de l'OPCO AFDAS.
- Accompagnement spécifique de l'OPCO pour :
 - Le salarié qui pourra solliciter un conseil en évolution professionnelle (CEP) pour préparer son entretien
 - L'employeur pourra bénéficier de l'appui de l'OPCO, ou d'un organisme externe si un accord le prévoit.



DIALOGUE PROFESSIONNEL



DIALOGUE PROFESSIONNEL

FAIRE DES POINTS RÉGULIERS AVEC CHAQUE MEMBRE DU STAFF SPORTIF – LES ENTRETIENS D'ACTIVITÉ PÉRIODIQUE

De quoi parle-t-on ?

L'entretien d'activité est un moment formel d'échange entre un collaborateur et son manager. Il est avant tout un espace de discussion sur le travail qui permet de :

- Faire le point sur une période écoulée en termes de vécus.
- Apprécier les réalisations et les contributions du salarié.
- Ajuster les moyens et ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs.
- Préparer la période à venir.

En quoi, l'entretien d'activité a un impact sur la QVCT des staffs sportifs ?

« Prendre un temps spécifique avec chaque membre du staff sportif est tout d'abord un facteur de reconnaissance et un temps essentiel pour apprécier la contribution de chacun à la performance collective »

(Manager)

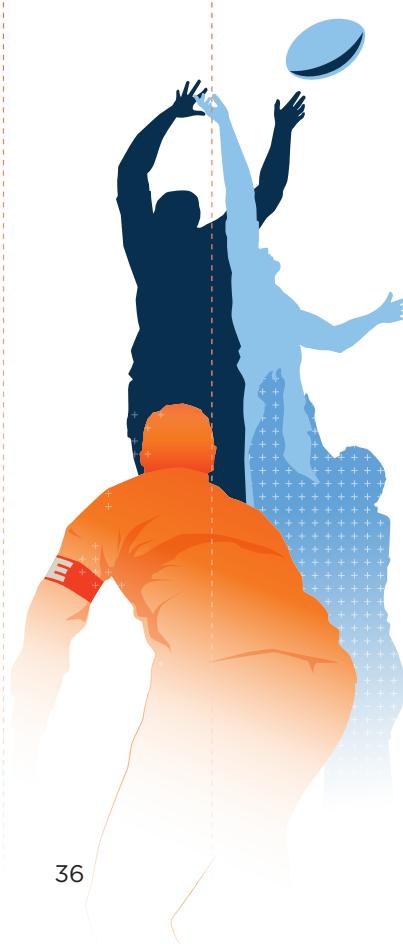
« C'est bien d'avoir ces points à date avec le manager. C'est un temps de prise de recul très utile pour remettre en perspective la période passée et engager celle à venir »

(Entraîneur)

L'entretien d'activité est un moment privilégié :

- Entre le manager et chaque membre du staff sportif.
- Entre le directeur général et le manager.

Selon les clubs, ils sont réalisés 1 à 3 fois par an et permettent d'aborder différents sujets contribuant à la QVCT du staff sportif.



L'intérêt des entretiens d'activité

QUALITÉ DE LA RELATION manager /membre du staff	<ul style="list-style-type: none">Consolidation de la relation manager/membre du staff en favorisant le dialogue sur le travail et la transparence.
MOTIVATION & ENGAGEMENT	<ul style="list-style-type: none">Détermination d'un cap et des priorités pour la période à venir.Mise en place des moyens et ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs.
COHÉRENCE DES OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none">Clarté et alignement les objectifs individuels avec les objectifs de l'équipe.
RECONNAISSANCE DU TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none">Appréciation des réussites, des efforts, des contributions.Définition de points de progrès éventuels.
ADAPTATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none">Impacts positifs et négatifs de l'environnement de travail (matériel, organisationnel, relationnel) sur le travail.Détection et prévention des signaux de surcharge de travail, fatigue, démobilisation...

Les obligations légales et conventionnelles liées à l'entretien d'activité

L'entretien d'activité ne fait l'objet d'aucune obligation légale et conventionnelle. Relevant davantage d'une pratique managériale, sa fréquence et son contenu peuvent être différentes d'un club à l'autre.

Il ne doit pas être confondu avec l'entretien de parcours professionnel qui lui est obligatoire (cf. fiche dédiée).

Les bonnes pratiques identifiées lors du projet FACT

<p style="text-align: center;">ORGANISER DE 1 À 3 FOIS PAR AN DES TEMPS D'ENTRETIEN INDIVIDUEL SUR LES MÊMES THÉMATIQUES</p>	<p>1 entretien par an sur les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Points de force, points d'amélioration, opportunités, menaces. • Vécu de la période. • Point sur les missions. • Perspectives. • Négociation salariale. <p>2 entretiens par an sur les mêmes items :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vécu de la période. • Qualités des relations (manager, joueurs, collègues, autres staffs). • État de réalisation des objectifs définis précédemment. • Ajustement des moyens et ressources. • Parcours professionnel envisagé. <p>3 entretiens par an sur les mêmes points :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Équilibre pro/perso. • Réalisation des objectifs. • Feedback mutuels manager/membre du staff.
<p style="text-align: center;">ABORDER DES THÈMES DIFFÉRENTS SELON LA PÉRIODE DE L'ANNÉE</p>	<p>3 entretiens par an sur des thèmes différents :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 entretien axé « bien-être ». • 1 entretien de « bilan de saison et pistes amélioration ». • 1 entretien lié aux « objectifs de la saison ».

Comment agir ?

- Veiller à ce que les **fiches de poste soient actualisées** pour prendre en compte la réalité du travail de chaque membre du staff sportif.
- Définir les **périodes clés** des entretiens et les intégrer dès le début de saison dans les agendas.
- Élaborer un **guide d'entretien annuel** intégrant les thèmes qui seront abordés en entretien en tout ou partie durant l'année (cf. : exemple de trame téléchargeable ci-après).
- Définir en avant saison, **les attendus pour chaque membre du staff** en termes de :
 - Indicateurs de résultat.
 - Indicateurs de maîtrise ou de compétences mises en œuvre (techniques, relationnelles, comportementales...).
- **Préparer en amont** l'entretien (manager et salarié).
- Choisir **un lieu** garantissant la tranquillité et la confidentialité des échanges.
- Réaliser ensemble un **compte-rendu** des échanges.
- **Suivre** les actions définies ensemble.

Trame de guide d'entretien d'activité

PRÉAMBULE	<ul style="list-style-type: none"> Accueil et mise en confiance. Rappel des objectifs de l'entretien d'activité : <ul style="list-style-type: none"> - Faire le bilan de la période écoulée. - Échanger sur les conditions de travail. - Identifier les axes de développement. - Fixer les objectifs pour la période à venir.
BILAN DE LA PÉRIODE ÉCOULÉE	<ul style="list-style-type: none"> Atteintes des objectifs fixés précédemment en termes de résultat. Compétences mises en œuvre (techniques, tactiques, organisationnelles, relationnelles). Réalisations marquantes : projets, réussites, initiatives. Difficultés rencontrées : obstacles, freins, besoins non satisfaits. Synthèse des forces et des points de progrès.
QUALITÉ DE VIE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none"> Qualité des relations avec l'équipe, le manager, les autres staffs. Conditions de travail : charge de travail, rythme, environnement de travail (équipements, locaux, matériels...). Équilibre pro/perso.
OBJECTIFS POUR LA PÉRIODE À VENIR	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs de résultat et de maîtrise avec des indicateurs d'évaluation mesurables et atteignables. Projets à venir, nouvelles responsabilités. Moyens nécessaires pour réussir (formation, accompagnement, matériels...).
NÉGOCIATION SALARIALE	
FEED-BACK MUTUEL (MANAGER/SALARIÉ)	<ul style="list-style-type: none"> Ce qui fonctionne et les points d'amélioration. Les attentes mutuelles.
CONCLUSION	<ul style="list-style-type: none"> Synthèse des échanges. Engagements réciproques. Prochaine étape (suivi, formations, points intermédiaires).

 Un autre entretien spécifique à la trajectoire de carrière et l'évolution professionnelle du salarié est obligatoire et devra être réalisé pour l'ensemble des salariés (cf. fiche entretien de parcours professionnel).

Formation et accompagnement

- AFDAS « L'entretien annuel d'évaluation » 

<https://formations.afdas.com/extranet/organismes-de-formation/offres-particulieres/l2019entretien-annuel>

ORGANISER DES SÉMINAIRES DÉDIÉS AU FONCTIONNEMENT DU STAFF

De quoi parle-t-on ?

Les réunions « rugby » du staff sportif sont nombreuses tout au long de la semaine afin de coordonner les actions au sein du staff sportif et aussi avec le staff médical en perspective des échéances sportives à venir.

Les séminaires « staff » quant à eux concernent les temps collectifs dédiés spécifiquement au fonctionnement du staff sportif et à son optimisation. Souvent animé par un manager avec l'appui éventuel d'un tiers, les séminaires « staff » sont des espaces de discussion sur le travail du staff où les membres du staff peuvent **parler de leur travail réel**, partager leurs expériences, et **coconstruire des solutions** pour améliorer leur quotidien professionnel.

Ces séminaires peuvent associer parfois le staff médical, administratif voire les joueurs, toujours dans cet objectif de prise de recul sur les meilleures modalités d'agir ensemble.

En quoi, les séminaires « staff » ont un impact sur la QVCT des staffs sportifs ?

L'organisation de séminaire « staff » permet aux membres du staff sportif de :

- prendre du recul et avoir des temps collectifs de réflexions.
- Favoriser l'expression de chaque membre du staff.
- Identifier des problèmes concrets liés à l'organisation, aux relations, à l'environnement de travail...
- Renforcer la coopération et la capacité d'agir ensemble
- Améliorer les conditions de travail et la qualité de vie au travail (QVT).
- Prévenir les risques professionnels (stress, conflits, surcharge...).

« C'est important d'amener le staff à prendre du recul et à s'interroger sur ce que l'on fait et ce que l'on souhaite faire ensemble » (Manager)

Les bonnes pratiques identifiées lors du projet FACT

INTÉGRER DES SÉMINAIRES STAFF TOUT AU LONG DE LA SAISON	Tout comme les entretiens d'évaluation, les séminaires peuvent avoir des thèmes différents durant la saison. <i>Exemple : préparation/bilan à mi-parcours/Bilan de fin de saison.</i>
COANIMER LE SÉMINAIRE AVEC UN INTERVENANT EXTERNE	Plusieurs clubs font appel à un intervenant externe (coach professionnel, psychologue, préparateur mental). L'intérêt est de : <ul style="list-style-type: none">• Bénéficier d'un regard externe et neutre sur le fonctionnement de l'équipe.• Faciliter la participation du manager aux réflexions collectives.• Challenger les réflexions et les propositions.
ORGANISER LES SÉMINAIRES EN DEHORS DU CLUB	Un séminaire « hors les murs » favorise la prise de recul et la sortie du quotidien de travail. Le choix du lieu peut être en lien avec la thématique à aborder ou peut permettre la découverte d'un autre club ou d'une entreprise locale. <i>« À chaque séminaire, je cherche à surprendre le staff »</i> (Manager)

Comment agir ?

- Définir les objectifs/attendus des séminaires d'équipe avec le staff sportif.
- Identifier les facteurs de succès et les freins potentiels.
- Solliciter le cas échéant un intervenant extérieur.
- Prévoir un temps de séminaire adapté aux enjeux (a minima 1/2 journée).
- Clarifier le rôle du manager durant le séminaire.
- Intégrer une pluralité de séquences (réflexion, construction, échanges, convivialité).
- Encourager la parole libre et constructive.
- Assurer un suivi des propositions et des actions décidées.

POUR ALLER PLUS LOIN, VOUS POUVEZ TÉLÉCHARGER CE DOCUMENT

ANACT - « Mettre en place et animer des espaces de discussion sur le travail » 

<https://www.anact.fr/espace-de-discussion-sur-le-travail-mode-demploi>



DIALOGUE SOCIAL





LE CSE... UN AUTRE ESPACE POUR FAIRE ÉQUIPE

De quoi parle-t-on ?

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

REPRÉSENTER TOUS LES SALARIÉS DU CLUB

- Les élus du CSE représentent les préoccupations, intérêts de leurs collègues et aussi de tous les autres salariés du club.

FAVORISER LE DIALOGUE ENTRE L'EMPLOYEUR ET LES SALARIÉS

- Le CSE est un espace de dialogue formel et périodique entre l'employeur et les représentants des salariés. Le CSE est régi par des droits et des obligations légales.

ÊTRE CONSULTÉ SUR LA SITUATION ET LES PROJETS DU CLUB

- Le CSE est consulté sur les grandes orientations stratégiques du club, sa situation économique et financière, sa politique sociale.

CONTRIBUER À L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

- Le CSE s'assure du respect des normes de santé, sécurité, hygiène et de conditions de travail au sein du club et peut proposer des actions d'amélioration.

En quoi, le CSE peut avoir un impact sur la QVCT des staffs sportifs ?

La contribution à l'amélioration des conditions de travail des salariés (et donc de l'encadrement sportif) est une des prérogatives majeures du CSE.

L'instance CSE doit permettre d'avoir un dialogue de gestion avec les élus CSE et d'aborder la question du temps de travail des staffs – Directeur Général.

Cependant, les CSE des clubs de rugby professionnel peuvent avoir du mal à vivre et ce pour différentes raisons :

« Peu de questions sont remontées par les élus du CSE. C'est pourquoi, l'ordre du jour est principalement établi par la direction » (RH)

« Aucun élu du CSE ne fait partie du staff sportif. De ce fait, aucune question ou sujet liés au staff sportif ne sont abordés en CSE » (Directeur général de club)

« Le CSE, je ne sais pas trop à quoi ça sert » (Préparateur Physique)

« Le CSE c'est surtout pour les joueurs. En tant que staff, je ne sais pas trop à quoi cela pourrait nous servir »

(Préparateur Physique)

Les obligations légales et conventionnelles liées au CSE

Le CSE est obligatoire au sein de tous les clubs de rugby professionnel.

Lorsque l'effectif, supérieur à 20 (joueurs, membres de l'encadrement sportif et autres salariés), la CCRP prévoit que le CSE est composé de deux collèges, dont l'un est réservé aux joueurs.

Les bonnes pratiques identifiées lors du projet FACT

DES MEMBRES
DE L'ENCADREMENT SPORTIF,
ÉLUS DU CSE

Une meilleure prise en compte
des besoins, attentes du staff sportif

Comment agir ?

- Communiquer sur le CSE, son rôle et valoriser ses actions.
- Organiser tous les 4 ans les élections.
- Faciliter la participation des élus CSE à la formation liée à leur mandat.
- Consulter les salariés sur leurs besoins, préoccupations, idées d'amélioration.
- Coconstruire l'ordre du jour.
- Diffuser le compte-rendu.
- Veiller à l'application des prises de décisions.

POUR ALLER PLUS LOIN, VOUS POUVEZ TÉLÉCHARGER CES DOCUMENTS



Vous pouvez télécharger la fiche CSE réalisée par soins sur les site de TECH XV, l'UCPR et de la LNR.

Des outils pour les CSE :

Améliorer le fonctionnement du CSE, faire du CSE un levier de l'amélioration des conditions de travail

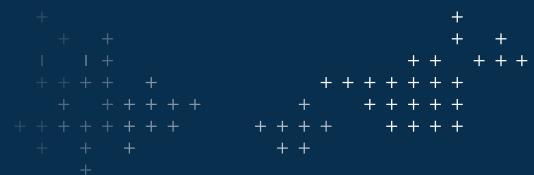
Formation et accompagnement

- La liste des organismes de formation agréés pour la formation des membres de CSE en régions

$\begin{array}{ccccccc} + & & & & & & \\ & + & + & & & & \\ & & & + & & & \\ + & + & + & + & + & & \\ & + & + & + & + & + & + \\ + & + & + & + & + & + & + \\ + & + & + & + & + & + & + \\ + & + & + & + & + & + & + \end{array}$	$\begin{array}{ccccccc} + & & & & & & \\ & + & + & + & + & + & + \\ & + & + & + & + & + & + \\ + & + & + & + & + & + & + \\ & + & + & + & + & + & + \\ + & + & + & + & + & + & + \\ + & + & + & + & + & + & + \\ + & + & + & + & + & + & + \end{array}$
---	---



ÉGALITÉ AU TRAVAIL



ASSURER UN ÉGAL ACCÈS À LA QVCT

Égalité au Travail, de quoi parle-t-on ?

Aborder l'égalité au travail au sein du club, c'est prévenir ou résoudre les inégalités de conditions de travail et d'emploi pouvant être liées :

- Au genre.
- À l'âge.
- Aux métiers occupés.
- À l'état de santé des salariés : maladie chronique évolutive, handicap.
- À la situation familiale : parentalité et monoparentalité, situation d'aïdant familial...).

Pour aller plus loin

En 2023 et 2024, la [FEP](#) (Fédération des entraîneurs professionnels dont fait partie TECH XV) a mené un projet sur la mixité et l'égalité professionnelle dans les clubs professionnels qui a mobilisé 7 clubs pilotes de la Région Occitanie dont 2 clubs de rugby professionnel :

- Les clubs du Stade Toulousain Rugby et du Montpellier Hérault Rugby pour le **rugby**.
- Le club de Montpellier Hérault Sport Club pour le **football**.
- Le club des Spacer's Toulouse Volley pour le **volley**.
- Le club du Tarbes Gespe Bigorre pour le **basket**.
- Le club du Montpellier Handball pour le **handball**.

Ce projet a permis de développer des outils dédiés à l'égalité professionnelle dans le sport pour l'amélioration des relations au travail au sein des diverses structures sportives.



Les outils à votre disposition

GÉNÉRAL

- 1.** Autodiagnostic égalité professionnelle « où en est ma structure sur l'égalité professionnelle ? ».
- 2.** La check-list des obligations de ma structure en termes d'égalité professionnelle.
- 3.** Quiz « égalité professionnelle dans les sports professionnels ».
- 4.** Index égalité professionnelle : ressources et outils.
- 5.** Diagnostic express chiffré.

ARTICULATION VIE PRO ET VIE PERSO

- 6.** Auto-diagnostic « articuler les temps de vie dans le sport professionnel ».
- 7.** Récapitulatif et bonnes pratiques « articulation vie pro et vie perso » dans le sport professionnel.

MIXITÉ DANS LES MÉTIERS

- 8.** Récapitulatif et bonnes pratiques « mixité des métiers » dans les clubs sportifs professionnels.
- 9.** Checklist « recrutement encadrement sportif ».

PRÉVENTION DES VIOLENCES ET HARCÈLEMENT SEXISTES ET SEXUELLES (VHSS)

- 10.** Les obligations des employeurs sur les violences sexistes et sexuelles.
- 11.** Définitions, exemples et bonnes pratiques pour l'encadrement sportif.
- 12.** Les 10 règles d'or pour l'encadrement sportif en matière de VHSS.

POUR ALLER PLUS LOIN, VOUS POUVEZ TÉLÉCHARGER CES DOCUMENTS



FEP - Égalité sport pro

<https://www.fepentraineurs.org/Egalite-sport-pro>

CRÉDITS :

Ce guide a été réalisé sous l'égide
de TECH XV et de l'UCPR
avec la collaboration du cabinet
HALIOTIS CONSEIL

Création et réalisation graphique :
31MILLE Communication



4, rue Jules Raimu - 31200 Toulouse
Tél. 05 61 50 28 40 - Mail : contact@techxv.org
TECHXV.ORG



Site de Labussière
42, avenue Émile Labussière - 87100 Limoges
Tél. 05 55 45 76 47 - Mail : contact@ucpr.fr

UCPR.FR