



# Reconversion des sportifs de haut niveau vers des métiers cadres

## L'importance du double projet

- **Malgré des améliorations notables, notamment depuis la loi Brillard de 2015, le parcours de reconversion des sportifs de haut niveau (SHN) vers des métiers cadres est toujours compliqué**
  - Les SHN affrontent la difficulté matérielle à mener en parallèle les deux volets du double projet : une double charge de travail et des formations peu adaptées au rythme d'entraînement et de compétitions.
  - Ils témoignent d'une vision quelque peu antagoniste entre ces deux ambitions toujours présente dans les instances sportives. Le choix de poursuivre des études supérieures relève souvent du parcours du combattant.
  - L'éventail de formations réellement adaptées de niveau Bac +5 est encore limité et peu représentatif. Il se concentre sur un nombre restreint d'établissements de formation engagés dans le parcours professionnel de SHN.
  - 4 parcours types de reconversion de SHN se dessinent, tous marqués par de nombreuses difficultés, à certains moments clés, lors desquels les SHN expriment des attentes précises.
- **Un accompagnement tout au long de la carrière sportive est nécessaire pour valoriser les compétences des SHN et favoriser la reconversion vers un métier cadre**
  - Les passerelles possibles vers des métiers cadres ont été identifiées pour 5 exemples de compétences de SHN transférables, à partir des référentiels du ministère chargé des sports et de l'Apec.
  - 5 pistes ont été identifiées pour renforcer l'accompagnement des SHN dans la construction de leur double projet, et ainsi faciliter leur reconversion vers un métier cadre.
  - Les critères de recrutement dans les entreprises peinent à valoriser les compétences spécifiques des SHN – alors que ces derniers disposent d'atouts forts, notamment en matière de savoir-être.

# Sommaire

## 04

Des parcours de reconversion hétérogènes – réussis mais jamais faciles

## 07

4 parcours types se dessinent, tous marqués par des tensions

## 12

Un besoin de renforcer les synergies entre les acteurs de la reconversion

## 16

Faciliter la reconversion des SHN grâce à leurs compétences –  
5 exemples de compétences de SHN transférables à des métiers cadres

## 22

5 pistes d'inspiration pour améliorer le processus de reconversion  
vers des métiers cadres

## Méthodologie

Les analyses présentées dans ce document s'appuient sur un double dispositif méthodologique.

**Une enquête qualitative** a été réalisée entre octobre et décembre 2023 auprès de plusieurs cibles, en collaboration avec KOS Research :

- **21 entretiens avec des sportifs de haut niveau (SHN)** et des sportifs professionnels ayant réussi leur reconversion dans un métier de cadre salarié dans les dix dernières années, en poste depuis au moins deux ans (panachage selon le genre, les disciplines, les secteurs d'activité, les métiers exercés), incluant deux sportifs handisport et deux sportifs professionnels : 18 disciplines représentées ;
- **8 entretiens avec des responsables d'entreprises ayant embauché des SHN** dans un métier cadre (panachage selon les tailles d'entreprise, les secteurs d'activité et les profils – direction, RH, managers) ;
- **4 entretiens avec des responsables d'organismes spécialisés** dans l'accompagnement des SHN.

Par ailleurs, la mise en correspondance du référentiel de compétences de l'Apec et celui du ministère chargé des sports élaboré en 2020 par l'Institut national du sport, de l'expertise et de la performance (Insep), l'Association pour la formation professionnelle des adultes (Afp) et l'Agence nationale du sport a permis d'identifier les passerelles possibles pour les SHN vers des métiers cadres.

# Préambule

À l'issue des Jeux olympiques et paralympiques de 2024, de nombreux sportifs de haut niveau seront en phase de transition professionnelle, une situation que connaissent également les sportifs professionnels. Ces femmes et ces hommes qui ont incarné l'excellence sur les podiums s'apprêtent à écrire un nouveau chapitre de leur vie en embrassant des carrières diverses, et parfois originales. Derrière de telles compétitions se cache une histoire de détermination, de résilience et de transformation, mais aussi la nécessité de penser la suite de sa carrière après le sport, révélant une facette moins connue de la vie d'une ou d'un sportif.

Le périmètre de cette étude s'inscrit dans celui de l'Apec en portant exclusivement sur les opportunités de métiers cadres et sur les entreprises recruteuses du secteur privé. Inédite, elle a pour double objectif d'apporter un éclairage sur la reconversion des SHN et des sportifs professionnels, et aussi des solutions pour leur permettre d'évoluer vers un métier cadre après leur carrière sportive.

Cependant, l'emploi cadre dans le secteur privé ne constitue pas nécessairement la principale voie de reconversion pour les SHN. Certaines reconversions se réalisent par exemple dans la fonction publique - l'enseignement ou l'armée. D'autres métiers ayant une proximité forte avec l'univers sportif sont plutôt exercés en libéral, c'est le cas des professions paramédicales, comme la kinésithérapie. Il en est de même pour les sportifs qui développent leur activité à travers l'entrepreneuriat.



*[La] notion de sportif de haut niveau a en effet été historiquement définie en droit français pour la première fois dans le titre V de la loi n° 84- 610 du 16 juillet 1984 (dite « loi AVICE »). Son article 26 indique que, chaque année, le ministre chargé des sports arrête une liste de sportifs de haut niveau au vu des propositions de la commission nationale du sport de haut niveau (CNSHN), composée de représentants de l'État, du Comité national olympique et sportif français (CNOSF), de collectivités territoriales, de sportifs de haut niveau et de personnalités qualifiées.*

► <https://www.sports.gouv.fr/sites/default/files/2022-11/t-l-charger-la-fiche-rep-re-de-sport-de-haut-niveau-2443.pdf>



*Depuis 1984, la qualité de sportif de haut niveau s'obtient par l'inscription sur la liste des sportifs de haut niveau arrêtée par le ministre chargé des sports (article 26 de la loi n° 84-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sport). Cette inscription s'effectue dans la catégorie Élite, la catégorie Senior, la catégorie Relève ou la catégorie Reconversion. Ces catégories ne correspondent pas de façon systématique à des classes d'âge déterminées, ni à des collectifs d'appellation homogène (...).*

► <https://www.sports.gouv.fr/mises-en-listes-ministerielles-1838>

# Des parcours de reconversion hétérogènes – réussis mais jamais faciles

## L'importance du double projet : une question d'avenir – mais aussi d'équilibre

Le double projet est fréquemment évoqué par les SHN mais, bien qu'ils affichent des niveaux de conscience différents dans leur propre parcours, les sportifs interrogés soulignent a posteriori l'importance de mener un double projet durant la carrière sportive.

Le discours des sportifs ayant réalisé leur reconversion dénote une certaine amertume : malgré des parcours réussis, la grande majorité ont le sentiment d'avoir mené un combat assez solitaire pour y parvenir, faisant face à un manque de soutien – voire à de l'hostilité – des instances sportives concernant leur double projet.

### Le double projet

Le double projet consiste pour les SHN à poursuivre des études tout en menant une carrière sportive. S'il est bien mis en œuvre, il est un outil de sécurisation de leur parcours professionnel, il s'inscrit dans ce que l'Insep nomme « le projet de vie<sup>1</sup> ».

*« C'est le "double projet", qui doit permettre de concilier les exigences d'une carrière de sportif de haut niveau, presque exclusivement tournée vers la performance, et l'investissement dans des études ou un emploi, qui offre l'opportunité aux sportifs de se projeter dans leur vie d'après. Si ce sujet est une préoccupation ancienne de la politique du sport de haut niveau en France, force est de constater que la situation n'est, à ce jour, pas satisfaisante, que ce soit en matière de formation (difficilement conciliable en termes d'horaires, peu adaptée aux exigences de la haute performance) que d'insertion, a fortiori pour les sportifs en situation de handicap<sup>2</sup>. »*

La principale motivation des SHN pour la mise en œuvre du double projet est la volonté de réussir la suite de leur carrière, d'avoir une vie professionnelle à la hauteur de leurs ambitions. Ils veulent exercer dans des univers et des métiers à leurs yeux attrayants, et non mener une « carrière au rabais ou de recyclage dans le système sportif ». Pour de nombreux sportifs, le spectre de la précarité est réel : leurs revenus sportifs parfois très modestes leur permettent rarement d'économiser, et la fin de leur carrière sportive représente un risque, notamment financier.

Certains sportifs interviewés insistent également sur la notion d'équilibre, que le double projet permet de rétablir :

- La réassurance de bien préparer leur avenir leur enlève un poids – ce qui se reflète même parfois dans de meilleures performances sportives, boostées par cette sérénité.
- Les sportifs qui étaient plutôt bons élèves à l'école déplorent la dimension monomaniaque de l'environnement sportif de haut niveau, et soulignent l'importance de recréer un équilibre sur le plan intellectuel.

<sup>1</sup>COP 2024. Contrat d'objectifs et de performance de l'Insep, juillet 2022.

<sup>2</sup>Un cycle de dix ateliers « Impulsion politique et coordination stratégique » (IPCS) a été lancé par le ministère des Sports et des Jeux olympiques et paralympiques en septembre 2022, notamment pour le suivi socioprofessionnel et la reconversion des sportifs de haut niveau, 2 février 2023.

“ Je suis très content de l’avoir fait, d’avoir mené de front mes études et le sport de haut niveau. Et si on me demandait de refaire aujourd’hui, je ferais la même chose parce que j’ai besoin de cet équilibre.

**SHN, homme, judo, consultant**

“ Il semble évident selon moi qu’un sportif qui est rassuré sur son avenir quant à ce qu’il va faire après sa carrière est plus performant pendant sa carrière. Un sportif qui est torturé, qui est insécurisé quant à son avenir, on peut imaginer qu’il ait un niveau de performance qui soit affecté par ça. Donc, le sentiment de réassurance qu’éprouve un sportif quant à ce qu’il va faire après, pour moi, est contributif de sa carrière, de sa performance en carrière. En fait, pour certains individus qui ont besoin de s’alimenter intellectuellement, leur performance est directement liée à leur capacité d’ouverture d’esprit à d’autres sujets.

**Accompagnant, association**

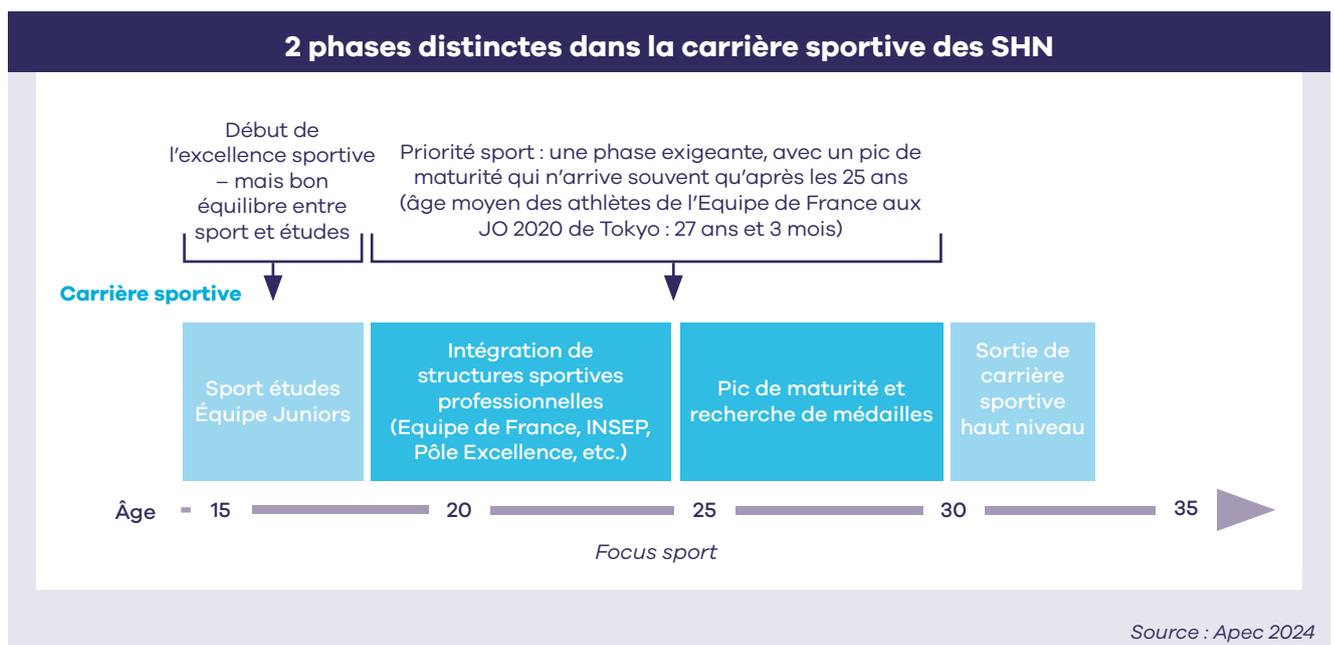
## Des parcours de reconversion à durée variable mais globalement longs

Le parcours type du SHN démarre à l’adolescence, avec l’intégration dans des formations de type sport-études, et peut s’étaler jusqu’à l’âge de 30 ans, avec deux phases distinctes à l’âge adulte :

- à 18 ans, la phase d’intégration dans une structure « 100 % sport » (pôle national, club, etc.) et celle de

construction avec le passage du statut de junior à celui de senior dans la compétition ;

- une seconde phase de pleine maturité, souvent autour de 25 ans.



Il existe des disparités de précocité et de durée de carrière sportive selon les personnes et les disciplines pratiquées. Si, pour les sports qui nécessitent une maturité précoce, la transition de carrière se situe avant même l’âge de 25 ans, d’autres disciplines permettent de prolonger la carrière sportive jusqu’à l’âge de 35 ans.

En outre, les SHN ont en commun d’être fortement aspirés par un environnement « 100 % sportif » au moment du passage à l’âge adulte, ce qui crée un certain déséquilibre. Les jeunes sportifs procèdent alors à une première sélection de leurs possibilités

d’études supérieures, ce qui équivaut souvent à un premier renoncement. Ainsi sont souvent exclues certaines filières sélectives ou très concurrentielles, comme les classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE), les études de médecine ou le droit.

Ce choix est dans un premier temps assumé par les sportifs, souvent enthousiastes à l’idée de pouvoir se consacrer entièrement à leur sport. Cet engagement exclusif est ensuite dénoncé, car le renoncement qu’il induit perdurera tout au long de la carrière de sportif de haut niveau et empêchera la construction d’un véritable double projet.

## Des résistances des instances sportives concernant le souhait de poursuivre des études supérieures au-delà du niveau Bac +2

Les conditions d'une insertion professionnelle facilitée sur le marché de l'emploi cadre consistent à disposer d'une formation de niveau master / Bac +5 (même si pour certains métiers un diplôme de niveau Bac +3 peut suffire) et d'expériences en entreprise sous la forme de stages ou d'une alternance. En outre, les expériences à l'étranger, qu'il s'agisse de stages ou d'échanges universitaires, sont de plus en plus répandues et peuvent être aussi valorisées.

Or, les SHN interrogés font face à une certaine résistance de l'encadrement sportif (entraîneurs, clubs, fédérations) concernant leur projet de poursuivre des études supérieures. Celui-ci n'encourage pas réellement la poursuite d'études, ou au maximum jusqu'à un diplôme de niveau Bac +2, considéré comme l'aboutissement de la préparation du volet professionnel futur, la plupart du temps dans l'univers du sport (par exemple le brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport, (BPJEPS)). Ainsi, la dynamique de formation marque alors souvent un temps d'arrêt après l'obtention de ce premier niveau diplôme, au profit de l'investissement sportif.

Lorsque les SHN poursuivent leur cursus d'études au-delà d'un Bac +2, de multiples tensions avec l'encadrement émergent, aussi bien concernant la disponibilité et l'organisation (emploi du temps difficilement conciliable) que pour faire accepter un choix qui peut paraître en contradiction avec les objectifs sportifs.

Le choix de poursuivre des études supérieures relève souvent du parcours du combattant, une expérience dans laquelle les SHN se sont sentis isolés et ont dû « faire face à l'adversité ».

“ Mes entraîneurs me disaient : “Soit tu veux une médaille olympique, soit tu veux suivre des études supérieures.” Sachant que j'étais sur un programme e-learning, que je pouvais le faire entre midi et deux ou le soir, donc ça ne coupait en rien mes entraînements.

SHN, homme, gymnastique, Edhec, consultant

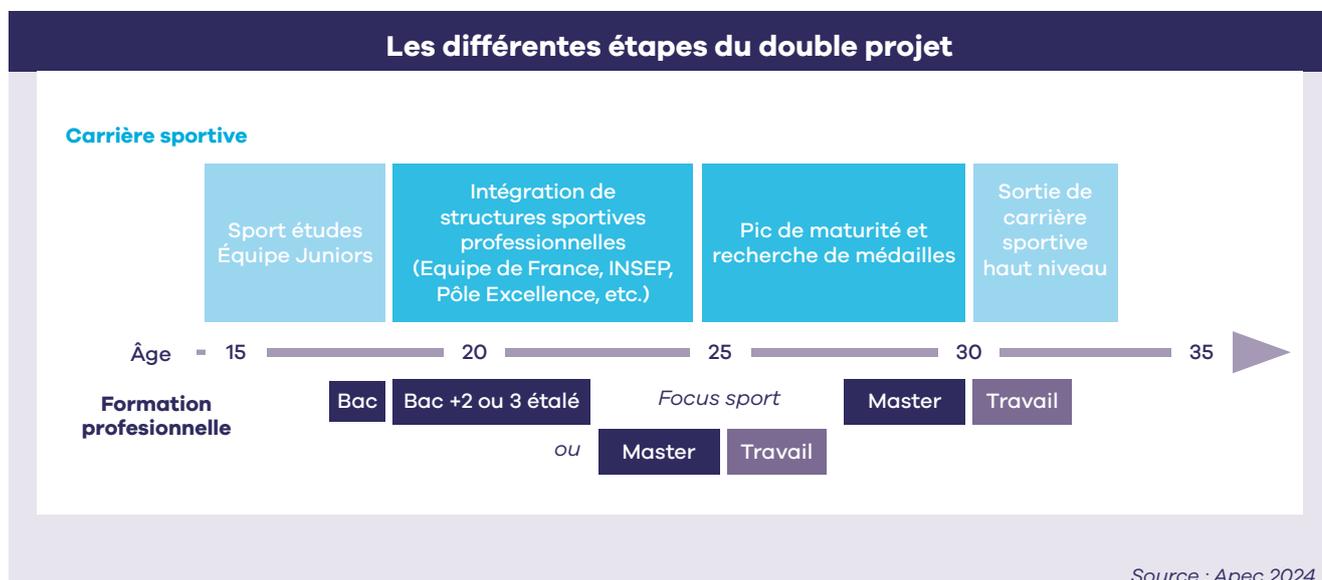
“ À partir du moment où on fait (...) déjà un Bac +2 en DUT, moi grosso modo on me disait : tu trouveras ! Et donc il n'y a pas un accompagnement vers les boulots de cadre et les Bac +5.

SHN, homme, aviron, ESC, directeur commercial

Dans ce contexte compliqué, nombre des SHN interrogés ont décidé d'abrégier leur carrière sportive pour privilégier une insertion sur le marché de l'emploi plus tôt qu'ils ne l'avaient prévu. Ce choix a souvent suscité des tensions avec l'encadrement sportif dans la phase de transition.

Parmi les SHN ayant réussi leur reconversion vers un métier cadre, deux orientations majeures se dégagent :

- un arbitrage délibéré en faveur de la carrière professionnelle ce qui a abrégé la carrière sportive autour de l'âge de 25 ans ;
- une prolongation de la carrière sportive autour de l'âge pivot de la trentaine, avec, *in fine*, plus de difficultés dans le parcours de reconversion.



# 4 parcours types se dessinent, tous marqués par des tensions

## 1. Les « ÉTUDES D'ABORD »



*Je suis quelqu'un qui aime bien faire à 100 % ce que je fais. Je n'aime pas faire les choses à 60 % d'un côté, à 40 % de l'autre. Donc je ne voulais pas être déçue de continuer le sport de haut niveau et de ne pas vraiment réaliser mon objectif.*

**Handi-athlète, femme, athlétisme, conseil en finance**



*J'avais 17 ans (...). Je pense qu'au fond de moi je n'étais pas à me dire : je ne fais pas d'études, quoi. Donc j'ai fait une croix sur le pôle Antibes. C'est pour ça qu'on a cherché autre chose et qu'on a trouvé l'Insa à Toulouse. (...) À Toulouse il n'y avait pas un pôle mais il y avait quand même quelques nageurs de l'équipe de France et puis un super entraîneur, donc c'était un autre de mes choix et donc c'est pour ça qu'on s'est "focus" sur cette ville pour trouver un truc, quelque chose qui pourrait me correspondre au niveau études.*

**SHN, femme, nage à palme, responsable immobilier**

Ce groupe de SHN a accompli un parcours de reconversion très rapide et presque identique à celui des étudiants en parcours classique. En déployant d'importants efforts et sans faire de concessions fortes au détriment du sport, ce groupe a su mener son projet d'études de niveau Bac +5 sans étaler son parcours scolaire au-delà d'une ou de deux années supplémentaires.

### Ces SHN présentent les attributs suivants :

- une exigence forte concernant leurs études ; ils préfèrent renoncer à des compétitions que de faire des concessions sur ce point ;
- des études de bon niveau et plutôt sélectives, selon des modalités assez linéaires (ingénierie, école de commerce) ;
- une spécialité dans des sports moins médiatisés, ce qui aide à relativiser les perspectives possibles dans le sport.

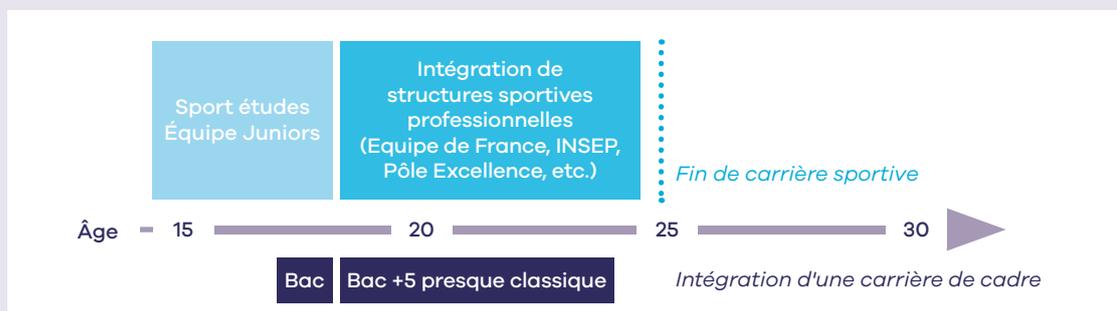
### Les SHN handisport ayant intégré un poste cadre se retrouvent principalement dans cette catégorie.



*J'ai fait choix de privilégier les études parce que moi, je pars du principe que dans le sport, une blessure et c'est terminé. Après, généralement, si on s'est concentré uniquement sur le sport, on n'a pas l'occasion de se relever par la suite. Alors (...), j'ai toujours mis les études en premier, ensuite le sport. Le monde du handisport, ce n'est pas vraiment comme le monde valide où à peu près à 30 ans c'est la "short career". Dans le handisport on voit beaucoup d'athlètes qui ont déjà presque 40 ans. (...) Donc je me suis toujours dit que si j'avais l'occasion de reprendre le sport et de faire une compétition, ce sera après mes études, une fois que j'aurai obtenu mes diplômes.*

**Handi-athlète, femme, athlétisme, conseil en finance**

## Parcours type



Source : Apec 2024

Facteurs facilitant la reconversion	Difficultés / tensions
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Personnalité très forte et déterminée</li> <li>■ Milieu familial qui valorise les études, et une scolarité réussie</li> <li>■ Potentiel d'études supérieures</li> <li>■ Capacité d'autonomie et distance critique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Renoncement à des perspectives dans le sport</li> <li>■ Difficulté à mener la carrière sportive en parallèle des études</li> <li>■ Pressions de la part des instances sportives pour se recentrer sur le sport</li> </ul>

## 2. Les « CHANGEURS DE CAP »

“ Quelque part, cela a été une chance de ne pas être parmi les tout meilleurs. J'ai réussi plus tôt à me reconverter.

SHN, homme, escrime, gestion financière

Le groupe des « Changeurs de cap » est proche de celui des « Études d'abord », ces SHN valorisant les études et les carrières en dehors de l'univers du sport, notamment par l'incitation et/ou la culture familiales qui mettent en avant les études supérieures.

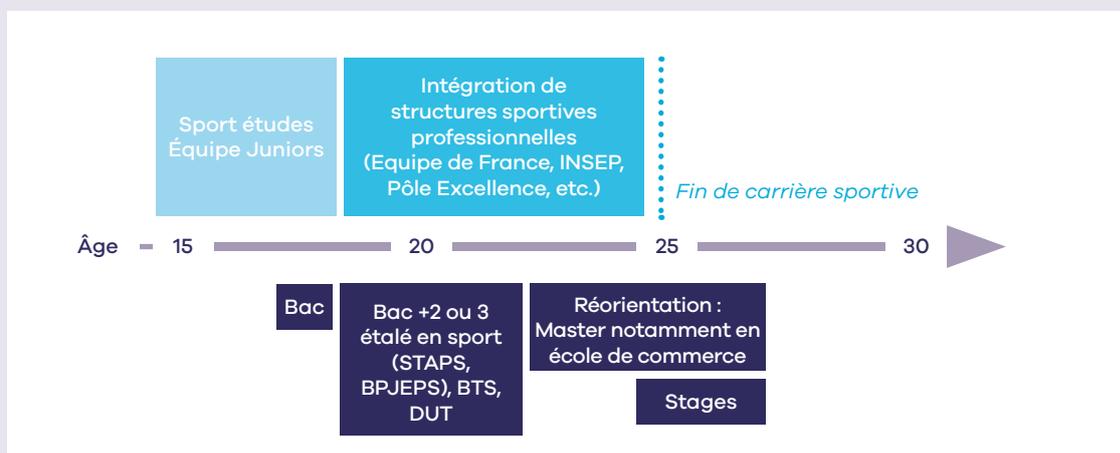
Ces SHN choisissent néanmoins de miser d'abord sur leur projet sportif et font des compromis pour le premier cycle d'études, ce qui se traduit notamment par un renoncement aux filières sélectives et/ou acces-

sibles par concours en faveur soit de formations dans l'univers sportif, soit de formations plus courtes et professionnalisantes (par exemple les DUT).

**Mais ces SHN effectuent assez tôt un changement de cap, induit par plusieurs facteurs :**

- une certaine lassitude face aux efforts à fournir et à la dimension monomaniaque de l'engagement sportif (« j'en ai fait le tour ») ;
- un constat des limites de leurs performances sportives, avec la prise de conscience qu'ils ne pourront pas monter sur la plus haute marche du podium ;
- une impression de décrochage face à leurs amis engagés dans une carrière plus classique.

### Parcours type



Source : Apec 2024

#### Facteurs facilitant la reconversion

- Milieu familial, généralement diplômé de l'enseignement supérieur, qui valorise l'équilibre entre carrière sportive et carrière professionnelle
- Aptitudes et ambitions pour pouvoir intégrer des filières sélectives et/ou d'excellence
- Prise de conscience précoce de la limite des ambitions sportives (potentiel des performances, durée limitée de la carrière sportive)
- Besoin d'équilibre entre activité sportive et d'autres formes de stimulation, notamment intellectuelle
- Attention particulière à ce qui se passe en dehors du sport

#### Difficultés / tensions

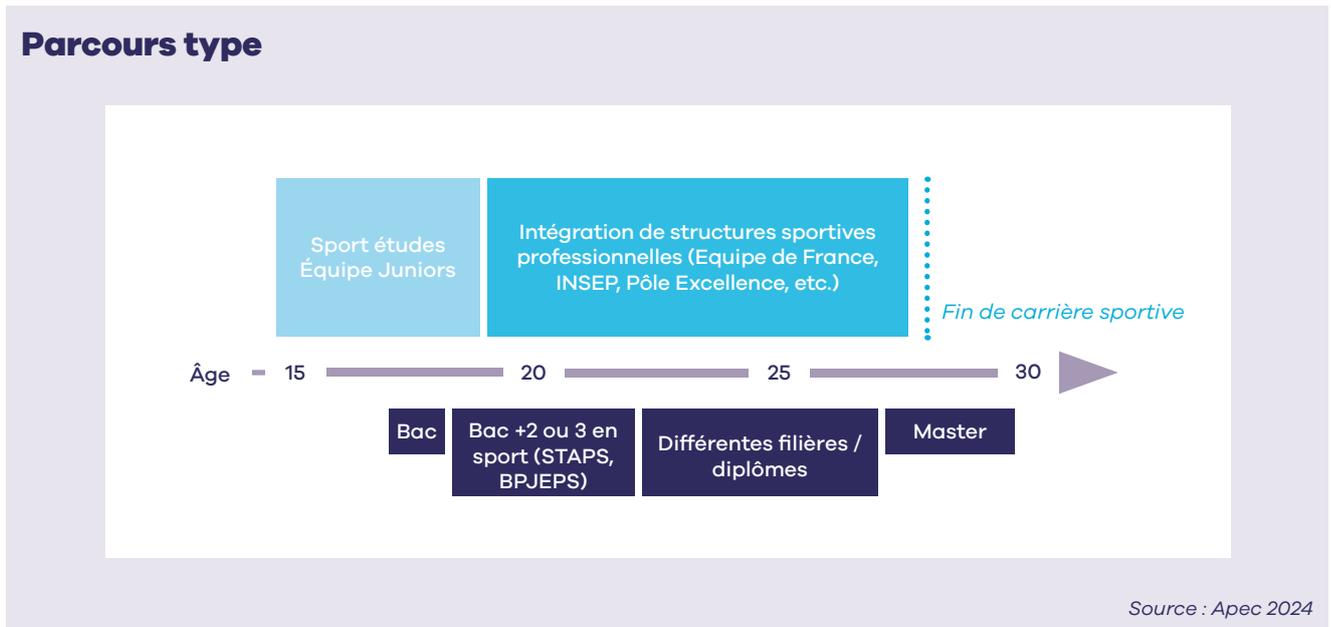
- Double projet :
- Tensions avec les entraîneurs ou entraîneuses pour poursuivre des études supérieures longues
  - Incompatibilités organisationnelles entre une formation en présentiel et l'entraînement sportif
  - Manque d'accompagnement par les instances sportives en matière de suivi
- Intégration dans le monde du travail :
- Difficultés à réaliser des stages ou à partir une année à l'étranger
  - Léger décalage d'âge (plus avancé) lors des candidatures

### 3. Les « MULTICURSUS »

“ Je me suis bien épanoui dans ma carrière sportive – mais il est important de prendre le virage à temps.  
**SHN, homme, volleyball, consultant digital**

Ce groupe de SHN se lance d’abord avec enthousiasme dans le sport de haut niveau et entame en parallèle une première formation dans le sport.

À l’image des « Changeurs de cap », ils commencent rapidement à s’intéresser à d’autres types d’études supérieures et envisagent d’autres perspectives en dehors de l’univers sportif. Mais ils cumulent souvent les cursus – souvent à l’université – avant de trouver leur voie. Et de ce fait, ils peuvent éprouver plus de difficultés, lors de la recherche d’emploi, à valoriser un parcours d’études plus long.



Facteurs facilitant la reconversion	Difficultés / tensions
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Soutien financier (par exemple des aides publiques venant de la Région ou du Département)</li> <li>■ « Accord » avec la structure sportive pour pouvoir suivre un master en alternance</li> </ul>	<p>Pendant la carrière sportive :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Difficulté d’orientation avant de trouver la bonne filière</li> <li>■ Environnement qui ne favorise pas et ne valorise pas les études supérieures (équipe, camarades avec un double projet peu nombreux, entraîneurs ou entraîneuses peu ouverts aux exceptions)</li> </ul> <p>En phase de recherche d’emploi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Difficulté à valoriser un parcours souvent plus long et plus sinueux que la moyenne</li> </ul>

## 4. Les « RECONVERTIS TARDIFS »

“ J’ai vécu la “petite mort” : un grand trou après les succès sportifs.

SHN, femme, ski de fond, responsable de communication

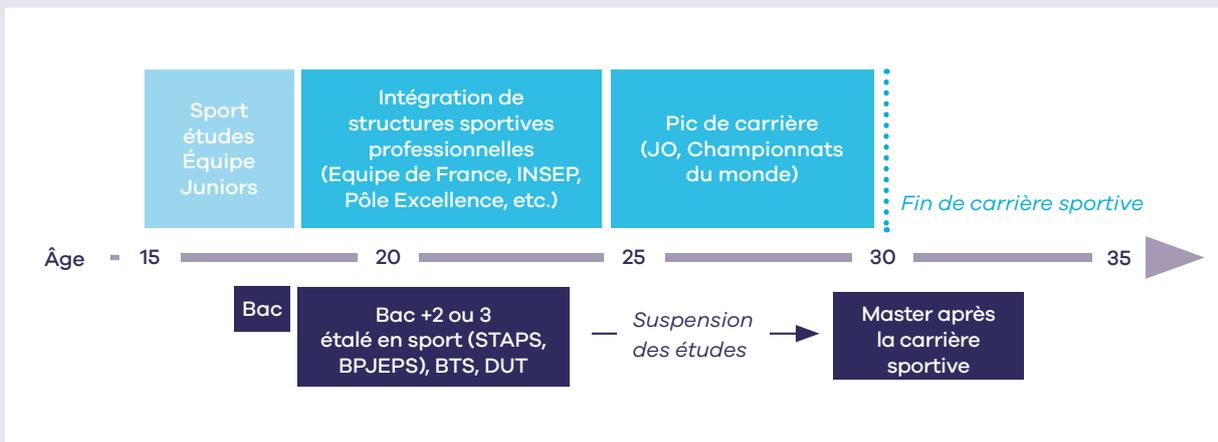
Ce dernier groupe sont des SHN qui ont plutôt bien réussi leur carrière sportive, remportant des podiums et des médailles. Mais, confortés par ces succès et concentrés sur leurs échéances, ils prennent souvent tardivement la mesure du défi que représente la reconversion.

Leur engagement fort dans le sport – avec un pic de succès vers la trentaine – rend le projet de master plus difficile ou le reporte souvent après la fin de la carrière sportive, dans une phase de chômage-études.

**Malgré leurs succès sportifs avérés et une certaine notoriété, ces SHN sont ceux qui rencontrent le plus de difficultés lors de la reconversion :**

- Après une longue phase d’inactivité en matière d’études, ils se posent la question de l’articulation entre leur formation initiale et les formations de niveau Bac +5.
- Le financement des études de niveau master n’est pas aisé, le succès sportif ne permettant pas forcément de constituer une épargne de précaution pour cette phase de transition.
- L’entrée dans la vie active coïncide souvent avec le projet de fonder une famille, ce qui représente une charge mentale de plus.
- Une première insertion professionnelle tardive peut faire hésiter les recruteurs en raison de l’âge et du manque d’expérience de ces SHN.

### Parcours type



Source : Apec 2024

#### Facteurs facilitant la reconversion

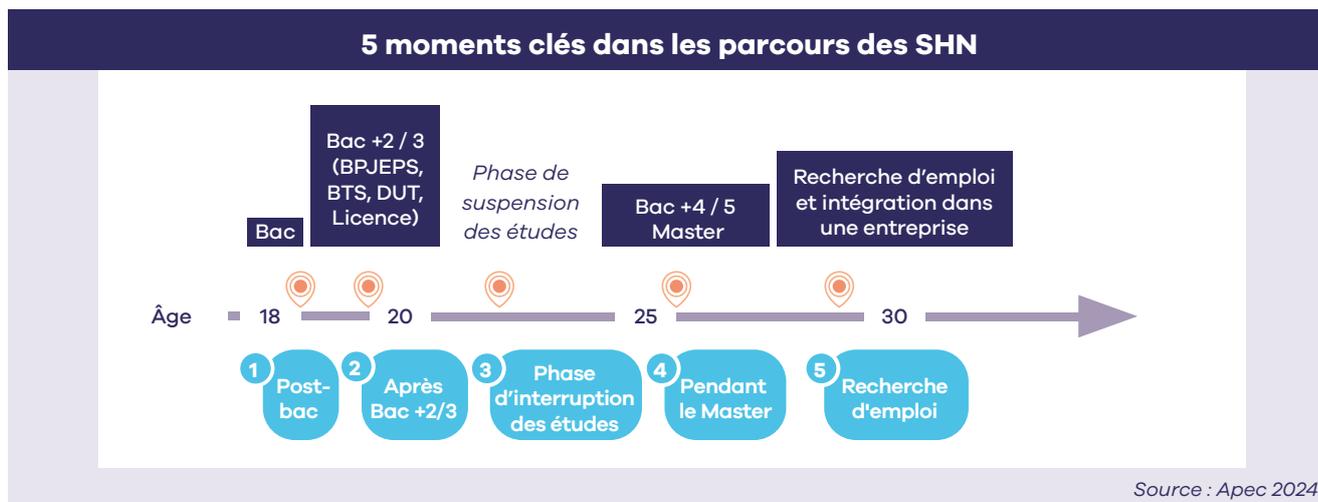
- Certaine notoriété de la ou du sportif (mais uniquement pour les entreprises impliquées dans le sport)
- Réseau local pour trouver un premier emploi

#### Difficultés / tensions

- Absence de moteur pour poursuivre des études supérieures longues
- Longue interruption des études
- Difficultés pour financer les études de master (absence de financement institutionnel systématique)
- Juxtaposition du démarrage de la vie professionnelle et du premier enfant
- Difficultés dans la recherche du premier emploi
- Sentiment que les compétences acquises en tant que SHN ne sont pas reconnues

# Quel que soit le parcours type, des difficultés multiples, voire critiques lors de 5 moments clés

Les enjeux sont spécifiques à chaque moment clé, de même que les attentes des SHN.



## Les enjeux et les attentes des SHN

MOMENTS CLÉS	ENJEUX	ATTENTES DES SHN
Immédiatement après le Bac	Se projeter vers une formation supérieure et vers des objectifs professionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Être sensibilisés au double projet, en dehors de l'univers sportif</li> <li>Avoir du soutien pour mener à bien des études supérieures</li> </ul>
Après le Bac +2/3	Préparer la perspective d'un master	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprendre l'enjeu d'aller au-delà du Bac +2</li> <li>Obtenir un accompagnement renforcé de la part des instances sportives pour mener le double projet</li> <li>Obtenir des informations sur l'orientation</li> </ul>
En phase d'interruption des études	Rebooster la dynamique d'études	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prendre conscience de l'enjeu de la reconversion avec l'appui de la structure et des instances sportives</li> <li>Bénéficier d'une aide à l'orientation et d'un accompagnement (formations possibles, financement)</li> </ul>
En phase de réalisation d'un master	Concilier le projet de master avec la carrière sportive	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtenir des informations sur les formations adaptées</li> <li>Bénéficier d'une aide de financement des études</li> <li>Pouvoir adapter les conditions d'études</li> <li>Pouvoir aménager des possibilités de stage</li> </ul>
En phase de recherche d'emploi	Réussir la primo-insertion professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bénéficier d'un accompagnement lors de la recherche</li> <li>Être mis en relation avec des entreprises</li> <li>Apprendre à optimiser leur posture (CV / lettre de motivation)</li> <li>Apprendre à valoriser les aptitudes personnelles / soft skills</li> </ul>

“ Alors dans 80 % des cas, les sportifs traversent une phase de dépression dans cette phase d'arrêt de la carrière. (...) Donc il y a une nécessité de travail sur l'identité du sportif en dehors de ses activités sportives. Et il y a un travail sur ce que ce sport m'a appris et comment je fais pour transposer ce que la pratique de mon sport m'a appris dans un autre domaine que celui du sport, dans le but

de retrouver de l'épanouissement, dans le but de retrouver du sens à ma vie (...). Si le sportif a anticipé, il va mieux le vivre, les choix qui sont faits dans toutes les phases précédentes vont conditionner le vécu de ce moment clé. L'anticipation, la définition d'un projet personnel en parallèle du projet sportif, la conscience des qualités, la conscience de qui on est vont conditionner cette phase de bascule, en fait.

Accompagnante, association

“ J’essaie de toucher d’abord la population des 17-20 ans pour leur expliquer ce qui va se jouer, qu’ils fassent ou pas une longue carrière. Leur expliquer comment ils vont devoir réfléchir à un projet d’après-carrière, réfléchir à comment ils vont convaincre leur environnement sportif de la

légitimité de ce double projet et de leur capacité à mener leur double projet. Et en même temps, leur faire prendre conscience qu’ils n’ont pas l’urgence de réussir leurs études que des non-sportifs peuvent avoir.

Accompagnant, association

## Un besoin de renforcer les synergies entre les acteurs de la reconversion

Les sportifs et les sportives ont le sentiment de mener un combat solitaire face aux 4 grands acteurs impliqués dans leur double projet et dans le processus de reconversion :

- les instances sportives (fédérations, clubs, syndicats) ;
- les organismes de formation initiale et continue ;
- les entreprises ;
- l’État, les collectivités territoriales et les services publics de l’emploi.

Un premier constat : les SHN, qui ont été en général en contact avec chacun des acteurs isolément, signalent une forme d’étanchéité et un manque de communication entre ces structures qui interviennent dans la préparation de leur reconversion.

“ Je pense qu’il y a un vrai travail d’anticipation et de sensibilisation autant pour toucher le sportif que son environnement familial. Le ministère des Sports, l’Agence nationale du sport, les maisons régionales de la performance, les Creps [centres de ressources, d’expertise et de performance sportive], toutes ces structures-là doivent mettre des moyens pour permettre la sensibilisation. Ils peuvent solliciter des structures, notamment publiques comme privées, où il y a des experts qui viennent expliquer ce type de choses, et s’appuyer sur des sportifs de haut niveau en activité ou reconvertis qui viennent partager leurs expériences. Je pense que quand on a un sportif de haut niveau, qui a eu des médailles dans son sport et qui vient partager son expérience, en règle générale, les jeunes sont beaucoup plus à l’écoute de ces profils-là que parfois de leur entraîneur, de leur famille ou de n’importe quelle autre structure. Je pense qu’il faut associer les forces.

Accompagnante, association

### Les instances sportives : un accent mis essentiellement sur la performance et une prise en compte insuffisante du double projet

Les instances sportives au sein desquelles et/ou avec lesquelles les SHN mènent leur carrière sportive concentrent une grande partie des critiques formulées par les SHN interviewés au sujet de leur reconversion vers un métier cadre :

- un engagement trop centré sur la phase sportive et qui n’intègre pas l’après ;
- un manque de prise de conscience de l’encadrement sportif concernant le double projet et les exigences du marché de l’emploi, notamment cadre : l’ambition de poursuivre des études au-delà du niveau Bac +2 est aussi perçue comme entrant en contradiction avec les ambitions sportives ;
- un manque de professionnels de l’orientation qui incite spontanément les sportifs à se diriger vers les métiers de l’univers sportif (entraîneur, professeur d’éducation physique et sportive, kinésithérapeute...);

- un manque de soutien lors des phases de reconversion active (master, stages, etc.) ;
- une forte hétérogénéité selon les disciplines sportives : alors que dans certaines disciplines, des progrès importants ont été réalisés (notamment dans le sport professionnel), d’autres garderaient un modèle dépassé.

En outre, les SHN sont en attente d’une plus grande ouverture, mais aussi d’une vision plus globale et plus responsable de l’accompagnement des athlètes, qui ne se limiterait pas aux seuls aspects sportifs. D’après eux, une meilleure sensibilisation et une meilleure formation des encadrants devraient améliorer les conditions de l’accompagnement.

## Les organismes de formation : un manque de visibilité

Les SHN interviewés jugent que l'éventail de formations de l'enseignement supérieur compatibles avec leur double projet est insuffisant à ce jour. Quelques établissements de formation seulement sont fréquemment cités pour leurs cursus réellement adaptés aux contraintes des SHN. Il s'agit souvent d'écoles de commerce (par exemple l'Emlyon, l'École des hautes études commerciales du Nord (Edhec), Grenoble École de management, l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP), le programme Campus d'excellence de l'Insep) ou d'ingénieurs (par exemple l'Institut national des sciences appliquées (Insa) ou CentraleSupélec), qui communiquent sur ce positionnement. Ces structures ont mis en œuvre un aménagement des formations : cours en distanciel, durée de scolarité assouplie (étalement, dédoublement des années), périodes d'examen concentrées et en dehors des phases de compétition, etc. D'autres dispositifs existent mais souffrent d'une méconnaissance et d'un manque de notoriété qui peuvent s'expliquer par une communication limitée, par la dimension confidentielle des effectifs accueillis, par un ancrage local ou encore par des aménagements négociés individuellement entre l'étudiant.e sportif.ve et le ou la responsable de la formation, notamment à l'université<sup>3</sup>.

Il est intéressant de souligner que certaines structures expérimentent des classes préparatoires (CPGE) adaptées.

Les entretiens réalisés ont révélé trois grosses lacunes :

- Les formations adaptées aux contraintes des sportifs nécessitent fréquemment un financement qui peut constituer un frein pour les sportifs les moins bien entourés et/ou disposant de peu de ressources.
- Les établissements publics semblent les moins adaptés pour accueillir des SHN.

En outre, les SHN interviewés sont nombreux à exprimer un souhait d'élargissement de l'offre, que ce soit en disciplines de formations, d'établissements ou de lieux d'études. Selon eux, les organismes de formation devraient davantage s'adapter aux spécificités des sportifs.

“ Après le Bac, j'ai essayé l'institut universitaire de formation des maîtres. Comme c'était compliqué, il n'y avait pas d'aménagement d'horaire, et que je me faisais engueuler de tous les côtés, j'ai abandonné l'idée d'être professeure des écoles.

**SHN, femme, judo, sales manager**

“ Après mon bac (...) j'ai tenté de faire médecine pour être kiné tout en étant aussi au pôle espoir de triathlon, deuxième vraie étape d'un parcours fédéral et sportif (...) Entre le sport au pôle espoir et vivre tout seul dans un appartement à 19 ans, j'ai fait 6 mois de médecine puis la vie était trop chargée, je me suis consacré au sport.

**SHN, homme, triathlon**

<sup>3</sup>Laura Makary, « “Je passe totalement à côté de ma vie étudiante” : le sacrifice des athlètes étudiants qui préparent les Jeux olympiques », *Les Échos*, 12 janvier 2024.

## L'État et les services publics de l'emploi : des avancées mais une action qui reste à étoffer

D'après les SHN interviewés, certains progrès ont été accomplis concernant le cadre législatif et statutaire pour le suivi et l'accompagnement des SHN. La loi Braillard a significativement amélioré les statuts des sportifs (reconnaissance du droit au chômage et à la retraite, voies d'accès spécifiques aux concours de la fonction publique pour les SHN).

Des initiatives institutionnelles et privées récentes, dans le contexte de la dynamique pré-JOP 2024, semblent dessiner

un avenir meilleur, par exemple :

- le programme « SHN, et après... ? » piloté par l'Afdas, qui soutient 500 SHN dans leur reconversion ;
- des programmes de mentorat entreprises-sportifs ;
- des rencontres entre entreprises et SHN organisées régulièrement ;
- l'intervention plus courante d'accompagnants dans les fédérations sportives, afin de sensibiliser les SHN au double projet.

### Loi Braillard

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<sup>4</sup>, dite loi Braillard, prévoit la mise en place de différents dispositifs de protection des sportifs de haut niveau. Elle leur permet notamment de disposer d'une protection sociale en cas d'accident sportif, de nouveaux dispositifs d'insertion professionnelle et de suivi socioprofessionnel, d'une sécurisation du statut des sportifs professionnels contractuels.

En revanche, ces actions seraient trop isolées et leur capillarité serait relativement faible : l'accompagnement semble ne pas être homogène selon les fédérations et les territoires.

Si les SHN reconvertis interrogés ont pu parfois bénéficier d'une aide et d'un accompagnement (par exemple d'aides financières de la Région), ils soulignent qu'ils ont dû chercher par eux-mêmes ces aides et les informations. Par ailleurs, l'accompagnement à l'orientation ou à l'insertion (aide à la recherche d'emploi,

à la rédaction du CV, etc.) est souvent jugé insuffisamment adapté aux profils spécifiques des SHN.

Ces derniers sont en attente d'une posture plus proactive de l'État et des structures publiques, notamment par un accompagnement plus régulier et plus adapté à leur situation. L'aide au financement du second cycle d'études supérieures, qui repose encore trop souvent sur la solidarité familiale pour certaines formations coûteuses, reste un enjeu important.

## Les entreprises : une ouverture amorcée mais des réticences toujours présentes

Les SHN interrogés font part de l'ambivalence des entreprises et des recruteurs rencontrés lors de la recherche d'un emploi : si une minorité d'entreprises sont acquises à la cause de la reconversion des SHN et tout à fait prêtes à intégrer ce type de profil atypique, une majorité resteraient en retrait, voire frileuses.

Lorsque la reconversion a été un succès, elle s'est souvent concrétisée par le réseau d'entreprises favorables aux SHN créé au cours de la carrière sportive.

<sup>4</sup>Source : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000031535624#>

Outre le déficit d'expérience professionnelle (stages, expérience à l'étranger, etc.) par comparaison aux autres candidats, des facteurs culturels sont évoqués par certains SHN interviewés pour expliquer la réticence des entreprises et des recruteurs lors du processus d'embauche :

- le poids des diplômes en France combiné à une tendance au jeunisme : l'obtention tardive de leur diplôme peut être pénalisante pour les SHN par rapport à d'autres diplômés plus jeunes ;
- la difficulté à faire reconnaître l'expérience acquise lors de la carrière sportive ;
- la forte primauté du savoir-faire par rapport au savoir-être : les compétences de savoir-être des SHN ne sont pas suffisamment reconnues et transposées dans l'univers de l'entreprise ;
- certains préjugés et stéréotypes à l'encontre des SHN : les sportifs seraient individualistes, trop solitaires, inadaptés au travail d'équipe, etc.

Les sportifs et les accompagnants interviewés questionnent parfois la culture du sport en France : la reconnaissance des parcours des SHN et des *soft skills* associées semble plus facile dans certains autres pays ou certaines entreprises étrangères, notamment nordiques ou anglo-saxons.

“ On découvre le monde professionnel qui est assez violent et qui en France ne valorise pas du tout la carrière d'un sportif de haut niveau à travers des compétences qui sont transposables dans le monde de l'entreprise. (...) On m'a beaucoup dit : "Non mais vous n'avez pas assez d'expérience, il faut vous former. Et puis vous avez fait du sport de haut niveau, vous êtes trop individualiste, vous allez manger votre équipe, vous allez faire peur à tout le monde." Donc voilà pourquoi je parle vraiment de clichés. Et du fait qu'on fait un sport individuel, donc on ne sait pas être en équipe.

**SHN, femme, ski alpin, Essec, communication**

“ Aujourd'hui, peut-être le facteur qui freine le plus la réussite professionnelle des sportifs, c'est le manque de culture du sport de notre pays parce qu'on a dans l'entreprise, dans la société en général et dans l'entreprise en particulier, des gens qui considèrent que faire du sport, c'est d'abord travailler sur son corps et qu'ils ne voient absolument pas de quoi on parle quand on leur parle de toutes les compétences cognitives, émotionnelles, relationnelles, organisationnelles que le sportif développe là-dedans et qu'ils ne voient pas en quoi ça a un lien avec leur propre pratique professionnelle.

**Accompagnante, association**

Tous les interlocuteurs – sportifs, accompagnants et entreprises – soulignent cependant les atouts des sportifs qui peuvent être précieux en entreprise :

- la résilience ;
- la capacité à gérer les échecs ;
- la persévérance ;
- une force dans la résolution de problèmes ;
- la capacité à affronter les fortes charges de travail, l'adversité et des moments de tension ;
- le planning et la ponctualité (être prêt pour l'instant T) ;
- le perfectionnisme et la culture du résultat ;
- une aptitude au management et à la gestion d'équipe.

“ La force du sportif de haut niveau, je trouve, c'est sa capacité bien sûr à rebondir, à se remettre en question, mais c'est surtout que le sportif, il va au bout et il a une capacité de travail un peu hors normes. Pour répondre à l'objectif, il va vraiment jusqu'au bout de l'épuisement. Il a bien sûr des limites mais pour moi elles sont plus étendues que quelqu'un de lambda.

**Manager homme, entreprise**

“ Les sportifs sont capables de vous le rendre cent fois plus par la richesse humaine qu'ils apportent. Ce sont des gens qui ont vécu, qui ont parcouru le monde, qui ont voyagé, donc ils ont une ouverture d'esprit, humaine et culturelle qu'on ne trouve pas toujours chez les candidats classiques. Ils ont une culture générale, même s'ils ont parfois le diplôme qui n'est pas à la hauteur. Ils ont cette valeur, cette pugnacité, cette force de l'engagement (...), ils ont le sens du coaching naturel, ils vont embarquer les gens avec eux, un sens du leadership très fort, et une telle envie de satisfaire aussi. Ils veulent montrer, ils veulent donner à ceux qui ont cru en eux la récompense de leur soutien. Et ça, l'entreprise, elle demande ça à ses employés. Elle dit OK, moi je te donne un salaire, je te donne les conditions de travail, montre-moi que j'ai raison. Et ça, c'est naturel chez les sportifs, tout ça.

**Manager de projets RH femme, grande entreprise**

Les entreprises interrogées admettent la nécessité d'acquérir ou de renforcer certaines compétences techniques (ou *hard skills*), mais ne mentionnent que très peu d'écueils intrinsèques au profil des SHN, qui leur semblent d'ailleurs faciles à canaliser : une certaine impatience, et parfois la difficulté à adopter les rythmes, les pratiques et les politiques de l'entreprise.

“ La crainte de l'individualisme, elle s'efface vite parce que le sportif de haut niveau, même s'il pratique un sport individuel, il a besoin d'une équipe pour réussir. On ne gagne pas des médailles tout seul. Ça, ça n'existe pas.

**Manager femme, entreprise**

# Faciliter la reconversion des SHN grâce à leurs compétences – 5 exemples de compétences de SHN transférables à des métiers cadres

Tout au long de leur carrière sportive, les athlètes acquièrent et développent des compétences, notamment des compétences dites comportementales ou *soft skills*, qui sont tout à fait transférables au monde de l'entreprise.

Dans l'optique de faciliter la reconversion et la future vie professionnelle en entreprise des SHN et des sportifs professionnels, le ministère des Sports et des Jeux olympiques et paralympiques a établi un référentiel des compétences du sportif de haut niveau et professionnel<sup>5</sup>.

L'Apec a établi des correspondances entre le référentiel du ministère et celui des compétences cadres de l'Apec qui a été élaboré à partir des compétences recherchées par les entreprises dans les offres d'emploi cadre sur [apec.fr](http://apec.fr). In fine, ces correspondances entre compétences communes ont permis d'identifier toutes

les passerelles possibles vers des métiers cadres pour 5 exemples de compétences de SHN transférables. Cette démarche permet de rendre plus visibles les postes cadres accessibles aux SHN, tout en soulignant les compétences maîtrisées qui facilitent leur insertion sur le marché de l'emploi cadre, en particulier les *soft skills*.

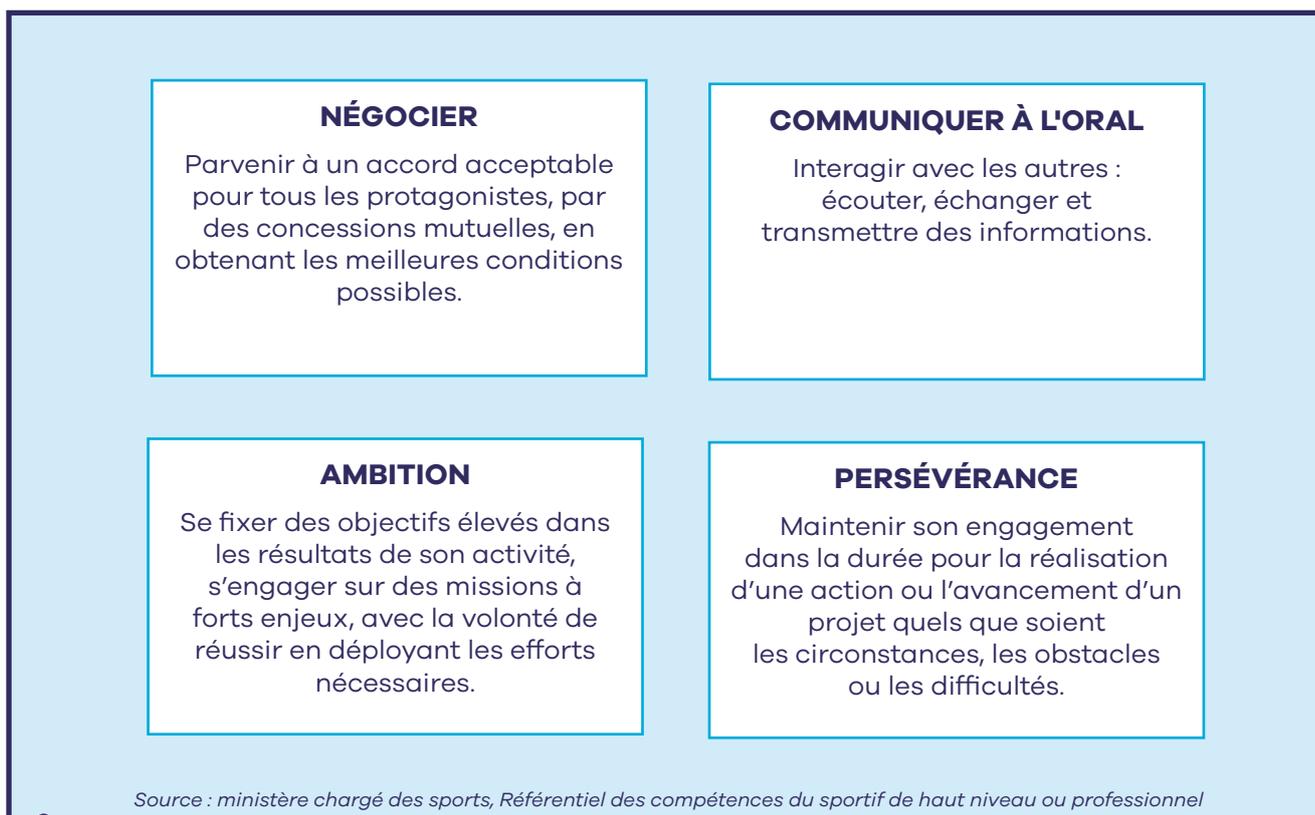
Toutefois, pour occuper certains métiers cadres, les SHN en reconversion devront développer des compétences techniques, notamment *via* une formation complémentaire dans le cadre d'un véritable projet professionnel.

Dans les 5 exemples présentés ci-après, les blocs de *soft skills* pivots ont été identifiés et mis en lien avec des exemples de métiers pour lesquels elles sont incontournables. Sont aussi présentés les savoir-faire professionnels à acquérir ou à renforcer.

---

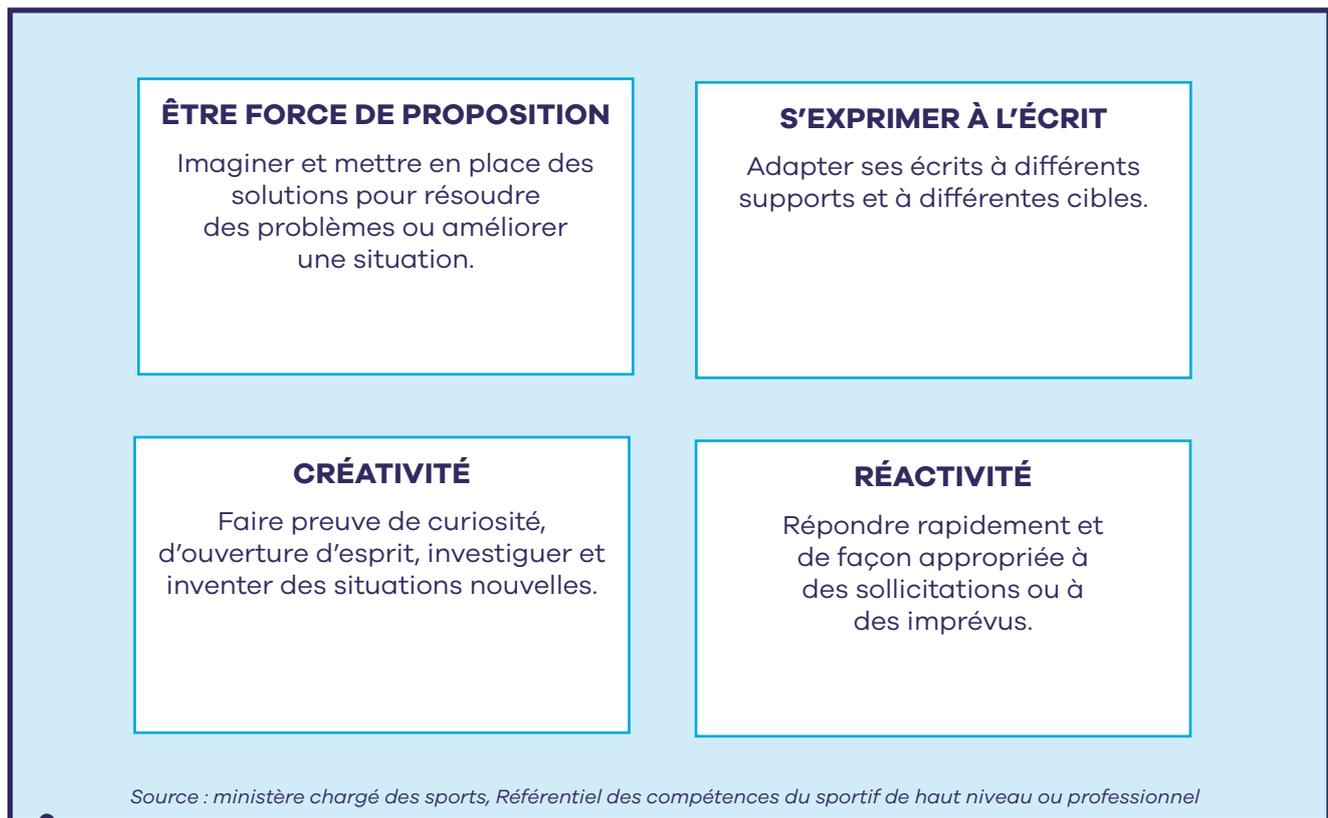
<sup>5</sup>Ministère chargé des sports en partenariat avec l'Insep, l'Afpa et l'Agence nationale du sport, *Référentiel des compétences du sportif de haut niveau ou professionnel*, octobre 2020.

## Premier exemple de compétences transférables



Source : Apec, les principales compétences demandées dans les offres d'emploi

## Deuxième exemple de compétences transférables



### Exemples de métiers cadres

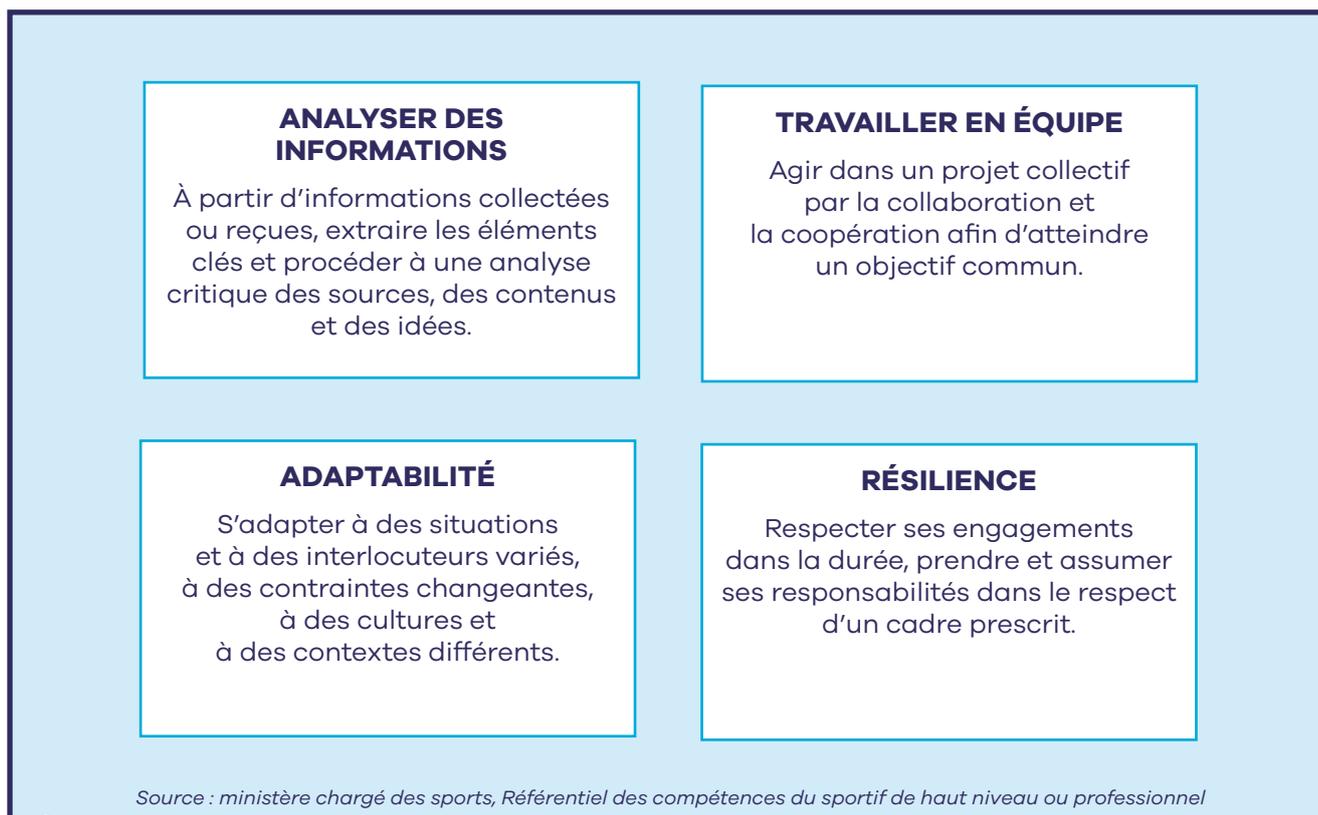
- Principalement dans la communication et le digital**
- [Community manager](#)
  - [Brand manager](#)
  - [Chargé.e de communication](#)
  - [Chargé.e des relations publiques](#)
  - [Chef.fe de projet digital](#)
  - [Chef.fe de projet événementiel](#)
  - [Chef.fe de projet marketing](#)
  - [Directeur.rice clientèle en communication](#)
  - [Directeur.rice de la communication](#)
  - [Social media manager](#)

### Autres compétences

- À avoir / à acquérir**
- ▶ Gestion de communautés, communication digitale, SEO
  - ▶ Management, merchandising, mix marketing
  - ▶ Communication (digitale, éditoriale, interne, etc.), plans de communication
  - ▶ Relations presse et entreprises, partenariats, communication orale
  - ▶ Études de marché, benchmarking, expérience client
  - ▶ Événementiel, gestion de projet, suivi budgétaire
  - ▶ Stratégie marketing (opérationnel, digital), CRM, B to B
  - ▶ Publicité, événementiel, relation client, prospection, mailing
  - ▶ Stratégie de communication, management, relations presse
  - ▶ Gestion de communautés, stratégie média, réseaux sociaux

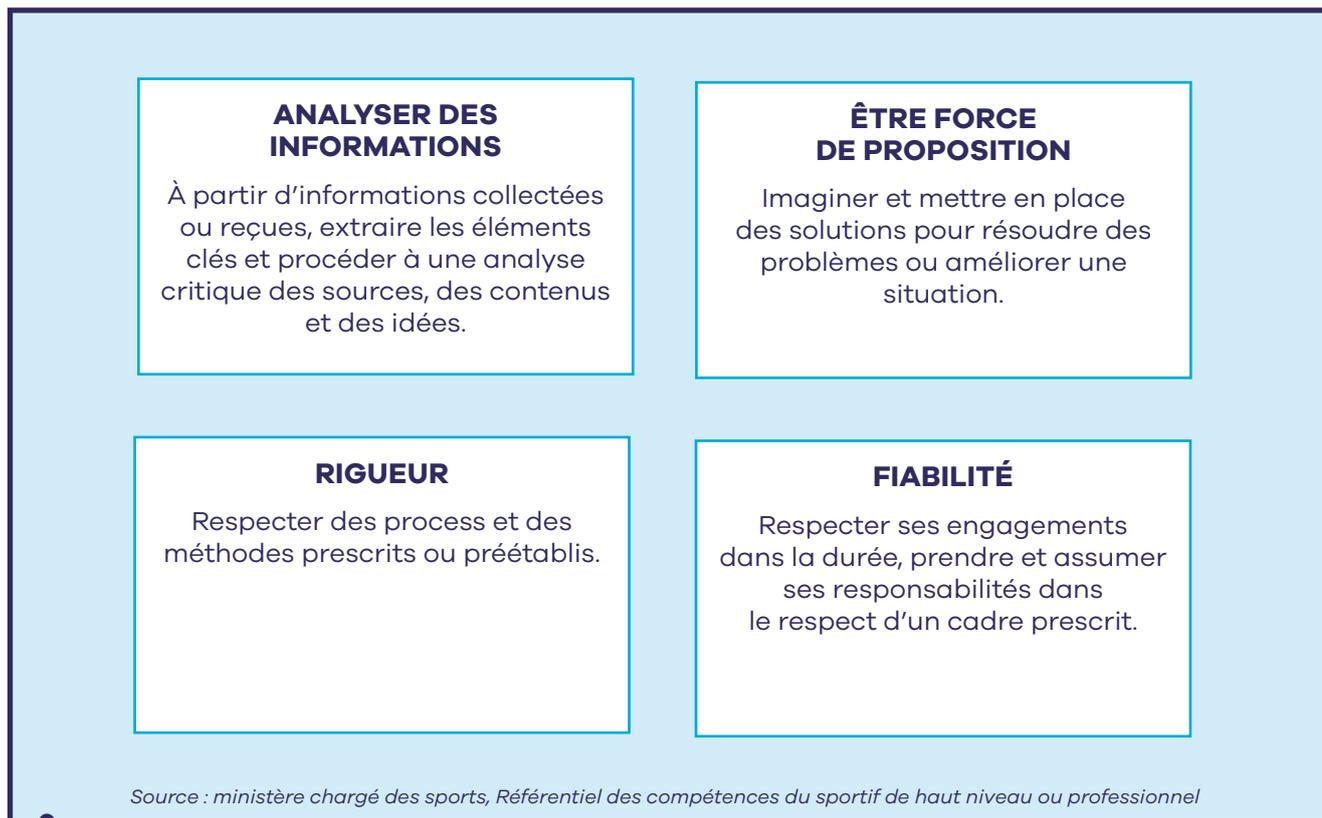
Source : Apec, les principales compétences demandées dans les offres d'emploi

## Troisième exemple de compétences transférables



Source : Apec, *les principales compétences demandées dans les offres d'emploi*

## Quatrième exemple de compétences transférables



### Exemples de métiers cadres

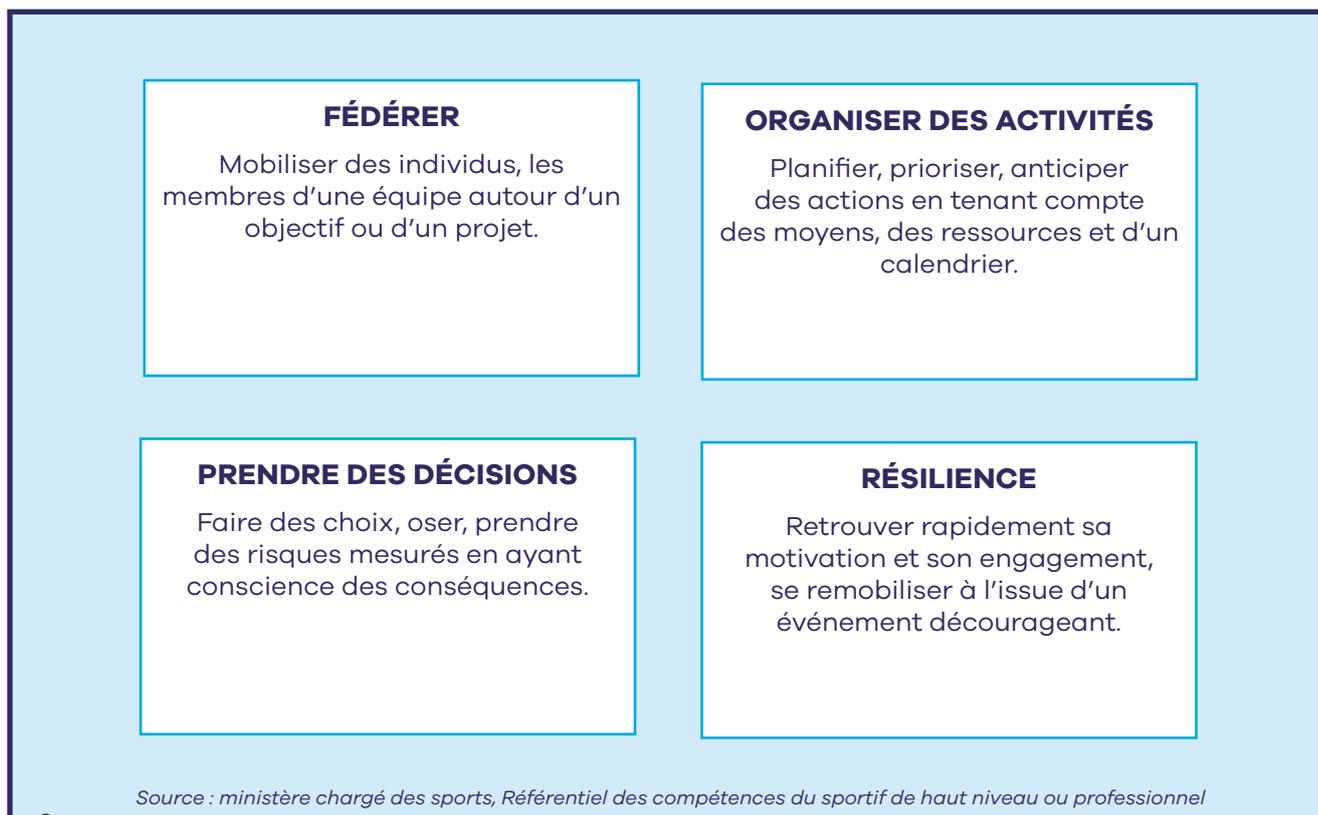
- Dans les ressources humaines**
  - [Contrôleur.euse de gestion sociale](#)
  - [Responsable rémunérations](#)
- En gestion, finance, comptabilité**
  - [Contrôleur.euse de gestion](#)
  - [Responsable administratif et financier](#)
  - [Responsable comptable](#)
  - [Responsable du contrôle de gestion](#)
- En logistique**
  - [Logisticien.ne](#)
  - [Responsable gestion des stocks](#)
- En informatique**
  - [Data analyst](#)
- En commercial, marketing**
  - [Web analyst](#)

### Autres compétences

- À avoir / à acquérir**
- ▶ Gestion RH, suivi d'indicateurs, SIRH, OETH, droit social
  - ▶ Classification, prévoyance, paie, processus de recrutement
  - ▶ Mesure de la performance, tableaux de bord, ERP, reporting
  - ▶ Gestion financière et comptable, budget prévisionnel, facturation
  - ▶ Gestion comptable, états financiers, normes IFRS, déclarations sociales
  - ▶ Contrôle de gestion, management de la performance, gestion de budget
  - ▶ Gestion de la logistique et des stocks, planification, amélioration continue
  - ▶ Analyse et gestion des stocks, gestion des commandes, WMS, ERP
  - ▶ Informatique décisionnelle, big data, statistiques, data visualisation, Python
  - ▶ Expérience client, mesure de la performance, SEO, CRM

*Source : Apec, les principales compétences demandées dans les offres d'emploi*

## Cinquième exemple de compétences transférables



### Exemples de métiers cadres

- Dans la construction**
- [Conducteur.rice de travaux](#)
  - [Chef.fe de projet travaux](#)
- En production industrielle**
- [Responsable d'atelier de production](#)
  - [Responsable de production industrielle](#)
  - [Directeur.rice d'unité de production](#)
- En santé et action sociale**
- [Directeur.rice d'association](#)
  - [Directeur.rice de maison de retraite](#)
  - [Cadre de santé](#)
- Dans d'autres fonctions**
- [Directeur.rice de start-up](#)
  - [Responsable logistique](#)

### Autres compétences

- À avoir / à acquérir**
- ▶ Matériaux, rénovation, relation client
  - ▶ Suivi de chantier, Travaux TCE, MOE-AMOE, MOA/AMOA
  - ▶ Gestion de la production, contrôle qualité, sécurité
  - ▶ Management, mesure de la performance, amélioration continue
  - ▶ Planification, lean management, HSE
  - ▶ Suivi administratif, management, gestion RH
  - ▶ Gestion des frais, gériatrie, gestion RH,
  - ▶ Qualité des soins, protocole médical, conduite de réunions
  - ▶ Développement commercial, gestion financière, étude de marché
  - ▶ Planification, gestion des flux/stocks, suivi d'indicateurs

Source : Apec, les principales compétences demandées dans les offres d'emploi

# 5 pistes d'inspiration pour améliorer le processus de reconversion vers des métiers cadres

Malgré des améliorations notables – notamment depuis la loi Braillard –, le parcours de reconversion des SHN vers des métiers cadres reste très compliqué. Au regard des expériences relatées par les SHN, les accompagnants et les responsables d'entreprise –

qui renvoient à vers celles de sportifs et sportives qui n'auraient pas réussi leur reconversion –, 5 pistes d'inspiration ont été identifiées pour améliorer le processus de reconversion des SHN vers des métiers cadres.

## 1. Sensibiliser systématiquement les SHN à l'importance du double projet – dès la fin du lycée et tout au long de la carrière sportive

L'importance du double projet ne semble pas suffisamment intégrée ni par les sportifs, ni par leur encadrement. Les sportifs sont trop souvent aspirés dans une logique du « sport avant tout » qui relègue au second plan la question de l'après. L'incitation à poursuivre des études supérieures, notamment de la part des instances sportives, reste assez faible et souvent limitée au niveau Bac +2.

En outre, la réussite du double projet dépend encore fortement de l'initiative personnelle et de l'incitation familiale.

Pour éviter un décrochage trop précoce des études supérieures, il serait important de renforcer la sensibilisation des SHN à l'importance du double projet, et ce, par exemple, avant la fin des études secondaires. En outre, un accompagnement structuré et régulier pendant la carrière sportive – notamment dans les phases où la formation est interrompue plus ou moins longtemps – permettrait de remobiliser les sportifs qui se sont arrêtés à un niveau d'études insuffisant (Bac +2) pour prétendre à un emploi de cadre à l'issue de la carrière sportive.

## 2. Offrir à intervalle régulier des services d'orientation de carrière vers un niveau cadre (Bac +5) adaptés aux sportifs

Les SHN interrogés déplorent l'absence d'informations et d'orientation pertinentes lorsqu'ils ou elles souhaitent se renseigner sur les perspectives d'études supérieures permettant d'accéder à des métiers cadres. Privés d'un soutien fort de la part des instances sportives, éloignés de la sphère des études et soumis à la charge des entraînements et des compétitions, ils peinent à identifier par eux-mêmes les formations adaptées. Leurs expériences avec les services d'accompagnement officiels sont souvent décrites comme décevantes : elles sont jugées trop génériques et inadaptées à leur profil.

Pour réussir cet accompagnement, il serait important, là aussi, de le structurer, avec par exemple l'intervention de consultant.es spécialisé.es, de systématiser le suivi, avec notamment l'instauration d'un calendrier de points d'étape réguliers, et de passer d'une logique « *pull* » à une logique « *push* ».

### 3. Renforcer la communication et resserrer les liens entre les instances sportives, les organismes de formation et de l'emploi et les entreprises

Si la communication fonctionne entre certaines institutions (par exemple entre l'Institut national du sport, de l'expertise et de la performance (Insep) et l'Edhec), elle gagnerait à être étoffée :

- entre instances sportives et organismes de formation, pour coordonner les « temps concurrents » : mettre à plat les besoins, réfléchir de concert à des curriculums et des conditions de scolarité adaptés ;

- entre ces deux acteurs et les entreprises, pour valoriser les capacités intrinsèques des sportifs, et notamment pour promouvoir le potentiel et la valeur des anciens SHN, en particulier auprès des entreprises qui les méconnaissent.

### 4. Enrichir l'éventail de formations disponibles

La plupart des SHN interrogés ayant réussi leur reconversion sont passés par un nombre assez restreint d'organismes de formation, notamment pour les cursus suivis en parallèle de leur carrière sportive.

Les établissements publics (universités, classes préparatoires) sont perçus comme les grands absents de la formation des SHN. Ils semblent peu ouverts à l'adaptation des conditions d'études (durée globale, conditions de suivi et de contrôle).

De même, l'offre de formations n'est pas géographiquement répartie de manière homogène.

Un effort concerté entre les principaux acteurs – y compris l'État – devrait permettre d'enrichir ou d'adapter l'offre de formations, en créant davantage de passerelles et des modalités d'études spécifiques pour répondre aux besoins des SHN : dédoublement ou étalement de la scolarité, distanciel possible, plus de flexibilité pour les périodes d'examens, etc.

### 5. Accompagner les SHN de façon plus proactive au niveau master et plus

Souvent isolé dans son univers « 100 % sport », le SHN a besoin de repères et de conseils :

- d'une aide dans l'orientation sur le « champ du possible » en matière d'études : comment faire reconnaître les différents diplômes obtenus afin d'accéder à un master ? Quels masters correspondent aux motivations et aux capacités individuelles du sportif ?
- d'une aide au montage financier : comment évaluer le besoin financier (frais de scolarité plus frais de vie) ? Comment monter le dossier financier ? Quelles aides sont possibles (subventions, crédits à long terme, etc.) ?

- d'une souplesse et d'une compréhension plus grandes de la part des instances sportives, afin de permettre la bonne réalisation de cette phase cruciale (adaptation au calendrier, plus de flexibilité pour les stages) ;
- de modèles d'immersion en entreprise permettant de concilier les agendas : des stages d'immersion brefs ou des PMSMP (périodes de mise en situation en milieu professionnel), davantage de modèles en alternance souples.

## « Parcours reconversion athlètes »

Sensibilisée aux enjeux de la reconversion des sportifs de haut niveau et de la sécurisation de leurs parcours professionnels, l'Apec organise en collaboration avec le Comité national olympique et sportif français (CNOSF) un programme de mentorat : « Parcours reconversion athlètes ».

Dans ce cadre, une promotion de sportifs bénéficie d'un programme d'accompagnement individualisé qui s'appuie notamment sur la mise en relation entre une ou un sportif de haut niveau et une ou un mentor en entreprise. Ce duo est ensuite accompagné pendant huit mois par une ou un consultant Apec.

## Accompagnement des SHN sur le plan socioprofessionnel et anticipation de leur reconversion

La cellule Ofirs (orientation, formation, insertion, reconversion, suivi) est un guichet unique d'accueil de toutes les demandes socioprofessionnelles des sportifs inscrits sur la liste ministérielle SHN (catégories Relève, Senior, Élite, Reconversion) qui s'appuie sur un réseau de partenaires de droit public : rectorats, Afdas, Apec, France Travail, Agefiph, Fondation du sport français.

Début janvier 2024, le portail en ligne [France.Sport](#) a ouvert pour mieux informer les SHN. Conçu comme une maison numérique du sport de haut niveau, il permet aux sportifs et sportives en préparation pour les JOP 2024 et à l'ensemble des SHN :

- d'être mis en contact directement avec le référent chargé de leur suivi socio-professionnel ;
- de solliciter un accompagnement individualisé sur la préparation physique ou mentale ;
- d'accéder à tous types de ressources en ligne, concernant la performance ou bien le suivi socioprofessionnel, tout en étant guidés dans leurs besoins ;
- de recevoir des informations ciblées en fonction de leur sport, de leur discipline, de leur établissement de rattachement, de leur statut.

# L'observatoire de l'emploi cadre



**RECRUTEMENT**  
PRÉVISIONS  
& PROCESSUS



**TRAJECTOIRES**  
PARCOURS  
& INÉGALITÉS



**COMPÉTENCES**  
MÉTIERS  
& SOCIÉTÉ

L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences.

Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- > analyser les besoins, les difficultés et les processus de recrutement des cadres ;
- > comprendre les trajectoires des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- > révéler les évolutions des métiers et des compétences des cadres en lien avec les transformations sociétales.

## LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « TRAJECTOIRES : PARCOURS ET INÉGALITÉS »

- > *Le retour de congé maternité des femmes cadres*, février 2024
- > *Diplômés du supérieur issus des QPV. Des difficultés majeures à surmonter pour le diplôme mais aussi pour l'accès à l'emploi cadre*, novembre 2023
- > *Les salaires des cadres dans 111 familles de métiers*, novembre 2023

## ISSN 2681-2819 (COLLECTION TRAJECTOIRES)

Cette étude a été réalisée par la direction données et études (DDE) de l'Apec.

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin

Responsable du pôle Valorisation des données : Sébastien Thernisien

Équipe projet : Florence Kremer Eichacker, Kaoula Ben Messaoud, Viviane Deschamps

Maquette : Character



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.corporate.apec.fr](http://www.corporate.apec.fr) > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec @Apec\_Etudes

## ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

## GENTRE DE RELATIONS CLIENTS

**0 809 361 212** Service gratuit + prix appel

du lundi au vendredi de 9h à 19h aux horaires France hexagonale

© Apec. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la propriété intellectuelle).