

Gouvernance et entraîneurs sportifs

Margnes Eric
LAPS - Département STAPS
Université de Pau et des Pays de l'Adour, campus de Tarbes
Eric.margnes@univ-pau.fr

Résumé

Pour les professionnels des métiers du sport (entraîneurs, préparateurs physiques et mentaux), l'introduction du concept de gouvernance suppose de s'ouvrir à une perspective bien plus large que le fait d'entraîner ou d'encadrer. Il permet d'envisager de nouvelles manières de faire pour associer tous les acteurs de l'institution sportive, pour fédérer toutes les énergies autour d'enjeux communs. Il s'agit de s'inscrire dans une politique sportive de club, d'être conscient de toutes les influences, de toutes les contraintes qui pèsent sur le système sportif tout en préservant les intérêts et besoins des sujets entraînés. Un tel point de vue renvoie donc à des compétences professionnelles allant bien au-delà des simples aspects techniques et tactiques propres à un sport. Il témoigne de la complexité d'une intervention dans ce secteur et de la nécessité d'avoir une formation initiale conséquente.

Mots-clefs : Sport, entraîneur, gouvernance, intervention

Sporting governance and sport trainers

Abstract¹

For the professionals of the sport (trainers, physical and mental preparators), the introduction of the concept of governance supposes to open with a much broader prospect than only the fact of training or of coaching. It makes it possible to consider new ways to associate all the actors of the sporting institution, to federate all energies around common objectives. It is the question of the sporting policy of a club. It does mind to be conscious of all the influences, of all the constraints, which weigh on the sporting system, in order to preserve the interests and the needs of each trained person. Such a point of view thus imposes professional competencies much more sophisticated than the simple technical aspects or the tactics suitable for a sport. It testifies to the complexity of an intervention in the sporting sectors and to the need for having a sufficiently big initial formation.

Keywords: Sport, trainer, governance, intervention.

1. Introduction :

Nous allons évoquer dans notre propos l'évolution du métier d'entraîneur dans le cadre des activités physiques de performance et les répercussions à envisager au niveau de la formation initiale en STAPS (sciences et techniques des activités physiques et sportives).

Le sport de compétition représente un enjeu social important : Source de santé, d'emploi, d'éducation, d'intégration, de profits, de spectacle (Defrance, 1995)². Il est fortement médiatisé et est de plus en plus soumis à des impératifs financiers. Les clubs professionnels fonctionnent comme de véritables entreprises incluant un président, des dirigeants, une équipe d'entraîneurs et de préparateurs physiques et mentaux, des kinésithérapeutes, des pratiquants...

¹ traduction : Pierre Bricage

² Defrance, J., *Sociologie du sport*, Paris, Éditions la découverte (pp.68-105), 1995.

Dans ce contexte, l'entraîneur est un véritable professionnel et les joueurs ou athlètes doivent apprendre leur métier de sportif de haut niveau avec tout son cortège d'obligations et de contraintes (s'entraîner plusieurs fois par semaine, respecter des plans de préparation physique, une hygiène de vie, des périodes de compétition...).

Traditionnellement, l'entraîneur était essentiellement considéré comme un « meneur d'homme » qui devait avoir un certain charisme, une autorité naturelle. Progressivement, outre ces qualités personnelles, la nécessité d'une formation s'est imposée. Les entraîneurs sont désormais diplômés (diplômes d'état de la jeunesse et des sports ; diplômes universitaires en STAPS qui vont jusqu'au niveau master) et formés à de nombreux travaux issus de différents champs scientifiques (ils s'intéressent tout autant aux filières énergétiques relatives à un type d'effort, à la motivation des sportifs, aux méthodes d'intervention...).

Il faut cependant reconnaître que les traditions sont tenaces et que les pratiques d'intervention mettent du temps à évoluer ; ainsi, des formes de pédagogies, centrées sur un produit, un modèle à atteindre et sur une approche que d'aucun qualifie de formelle, résistent. On a ainsi encore trop tendance à donner des solutions sous la forme d'un modèle gestuel à reproduire ou de règles d'action à appliquer. Les situations de résolution de problème, les phases de réflexion sur sa progression personnelle, sur les difficultés rencontrées en relation avec des obstacles à franchir sont encore trop rares (Amade-Escot 1989 ; Marsenach 1991)³.

Comme de nombreuses autres institutions, l'institution sportive est confrontée à la nécessité d'envisager des nouveaux modes de travail, de nouveaux modes relationnels : vers un modèle plus participatif voire plus « délégitif » ; Il faut aller vers des approches pédagogiques et didactiques donnant plus de fonctionnalité aux savoirs, travaillant plus sur la relation processus - produit et donnant, dès lors, plus d'autonomie et de responsabilité aux entraînés.

2. Présentation de quelques concepts : Coaching, intervention, gouvernance

Pour ces professionnels des métiers du sport (entraîneurs spécialisés, préparateurs physiques et mentaux) le terme de coaching et d'intervention renvoient à l'accompagnement des personnes ou des groupes pour atteindre des objectifs sportifs.

L'intervention de l'entraîneur doit être considérée comme « un acte professionnel mettant en œuvre des compétences, des savoirs d'expérience et théorique au service d'un objectif » et permettant les adaptations aux événements, aux aléas de la compétition. (Leconte, Carlier, 1999)⁴. Cette intervention repose donc sur un mélange, un mixage de connaissances scientifiques, d'intuitions, de conceptions personnelles. Si les entraîneurs peuvent faire la preuve d'une certaine rationalité dans leur exercice professionnel, c'est-à-dire qu'ils peuvent expliquer leur démarche avec raison, ils savent ce qu'ils font et pourquoi, ils ont plus de difficulté à parler d'une dimension sensible, liée à leur vécu sportif, à leur sensibilité « globale » (sa façon d'être au mode, de sentir, d'éprouver des émotions) qui les gouverne parfois même à leur insu...

L'introduction du concept de gouvernance doit permettre de s'ouvrir à une perspective bien plus large que le fait d'entraîner ou d'encadrer. Il suppose d'envisager de nouvelles manières de faire pour impliquer et associer tous les acteurs d'une institution, pour fédérer toutes les énergies autour d'enjeux communs. Un tel point de vue renvoie à des compétences professionnelles allant bien au-delà des simples aspects techniques et tactiques propres à un sport. Il témoigne de la complexité d'une intervention dans ce secteur et de la nécessité d'avoir une formation initiale conséquente.

Il s'agit dans le cadre d'une politique sportive de club, d'être conscient de toutes les influences, de toutes les contraintes qui pèsent sur le système sportif mais aussi de toutes les ressources disponibles...

³ Amade-Escot, C., « Différencier la pédagogie en EPS », in *Dossier EPS n° 7* (pp. 224), Paris, Revue EPS, 1989.

Marsenach, J., *Éducation Physique et Sportive. Quel enseignement ?* (pp.22-30), Paris, INRP, 1991.

⁴ Lecomte, J. & Carlier, C., Intervenir en éducation physique. In *Encadrer des stagiaires en éducation physique* (pp. 13-23). UCL EDPM, 2000.

3. Problématiques pour une « juste gouvernance » :

- Comment faire adhérer toute une équipe d'entraîneurs et les sujets entraînés à un projet d'entraînement (objectifs de début de saison) puis comment faire en sorte que les sujets entraînés soient impliqués dans le projet visé tout au long de l'année (persistance de la motivation) ?

Il ne faut pas oublier que les sujets entraînés doivent consacrer beaucoup de temps, d'énergie à l'entraînement et que le contenu tout comme la qualité de communication de l'entraîneur sont essentiels pour soutenir la motivation (Famose, 2001)⁵. Cette communication permet la fixation : d'objectifs par périodes d'entraînement, d'une trame de progression bien établie au vu des évaluations initiales, de moments d'évaluation formative (situer où l'on en est plusieurs fois dans l'année), de buts clairs et concrets, de critères de réalisation, de critères de réussite pour chaque situation d'entraînement.

- Comment améliorer, dans un sport spécifique les habiletés motrices des individus, leur niveau de performance (agir avec efficacité et efficience) et les impliquer dans leur progression ?

Il s'agit de les rendre actifs (implication optimale dans les exercices d'entraînement, quantité d'effort, de répétition...) et acteurs de leurs apprentissages (sens du travail entrepris, les amener à cerner leurs problèmes, à comprendre leur progression à partir de critères d'évaluation formatrice afin de disposer de clés pour analyser et comprendre ses réussites et ses échecs. Il s'agit de la valeur opérative d'un savoir (Vergnaud, 1994)⁶ qui prend son sens en fonction de son application dans le contexte du jeu mais aussi au regard des ressources mobilisées par le sujet.

- Comment vivre positivement l'hétérogénéité des groupes sur le plan moteur mais aussi en fonction des différents profils

Il faut être capable de différencier, d'individualiser les contenus d'enseignement afin de s'adapter en fonction des difficultés d'apprentissage de chacun ou des difficultés de compréhension (faire preuve d'empathie, varier les médias, renforcer la dynamique des groupes, gérer les blessés)

- Comment contribuer avec d'autres (pool d'entraîneurs) à une véritable éducation à la santé (connaître ses limites, se connaître dans l'effort), à faire apprendre à apprendre ?

Il ne faut pas perdre de vue que l'on contribue à la formation globale des individus, à ce qui les marquera pour toujours dans leur vie future bien au-delà de simples performances d'un moment. Il faut donc leur donner des méthodes de travail et des dispositifs qui facilitent l'action, la répétition d'automatismes mais aussi la réflexion sur l'action (se connaître dans l'effort, comprendre des principes tactiques...).

- Comment évaluer les résultats acquis et aussi sa propre démarche d'intervention ?

Il faut accepter de se remettre en question, disposer de données objectives (les tests, les résultats compétitifs parlent d'eux-mêmes) et échanger avec ses pairs ou avec des personnes d'expérience.

4. Les implications incontournables :

Un certain état d'esprit :

La gouvernance impose donc une réflexion supplémentaire et une réflexivité permanente (Schön, 1994)⁷ pour mieux communiquer, pour mieux faire comprendre le projet d'entraînement mais aussi pour mieux écouter et faire évoluer le projet. Outre le fait d'être un pratiquant expérimenté et reconnu dans sa discipline sportive, de pouvoir fonder sa démarche sur des théories scientifiques ou sur une expérience avérée, l'entraîneur doit avoir de fortes compétences sociales ;

⁵ Famose, J.P., *La motivation en éducation physique et en sport (p.11-35)*, Collection Dynamiques, Paris, Armand Colin, 2001.

⁶ Vergnaud G., « A quoi sert la didactique ? », in *Revue Sciences Humaines n° 24* (pp. 48-51), 1999.

⁷ Schön, D., *Le praticien réflexif, A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Collection formation des maîtres, Montréal, Ed. Logiques, 1994.

« cette efficacité relationnelle pour avoir une conduite sociale » (Peyre, 2000)⁸ lui permettra d'améliorer l'explicitation d'une démarche de projet et de veiller à être compris de tous. Les compétences attendues chez un intervenant sont donc multiples et on peut parler de « nouvelles didactiques » (Perrenoud, 1994)⁹ : définir un projet, être capable d'animer, de motiver un groupe et de le « tenir » (être respecté), subordonner explicitement les moyens aux objectifs visés, et surtout être capable d'analyser (les comportements des élèves et ses décisions), valoriser l'autonomie de l'apprenant par des tâches ouvertes.

De la méthode – Des dispositifs :

Il s'agit de faire en sorte que chacun comprenne des choses fondamentales, même si on ne comprend jamais totalement la même chose du fait des « répertoires personnels » d'ordre cognitif, affectif. Il y a souvent des confusions chez les entraînés entre les éléments pertinents et ceux non pertinents en rapport à un problème donné...

3 types d'écueils doivent être évités (Barth, 2003)¹⁰:

- Le manque d'activité et de réflexion commune : Il faut du temps d'action pour valider un savoir, pour que certains élèves éprouvent l'efficacité du savoir transmis ; ils en donnent la preuve devant les autres et confortent ainsi les choix de l'entraîneur... Il faut aussi des échanges, des bilans suite à une tâche effectuée, des échanges constructifs suite à un match... (Cela ne s'improvise pas il faut en prévoir le déroulement, les modalités). Ces moments permettent « l'institutionnalisation du savoir dans le groupe, c'est-à-dire sa reconnaissance officielle (Brousseau, 1986)¹¹.

- Une conception trop statique des savoirs : Il faut sans cesse revenir sur le sens du savoir en relation à contexte donné mais aussi pour soi, c'est-à-dire le rapport au savoir entretenu par le sujet (Charlot, 1997)¹². Il faut prendre le temps d'interroger les pratiquants pour cerner les problèmes rencontrés et saisir leur niveau de compréhension.

- L'emploi de mots vides de sens pour l'élève : il faut éviter un trop haut niveau d'abstraction et utiliser un langage simple, des images, des métaphores qui donneront d'emblée une indication juste et précise sur la qualité du geste à effectuer, sur des repères ou des sensations à éprouver (la dimension sensible du geste)...

C'est à partir de ces trois remarques qu'on pourra faire évoluer le savoir ancien des élèves, le dépasser ou parfois même réfuter de fausses conceptions, souvent tenaces chez l'entraîné.

5. Conclusion :

L'entraîneur doit pouvoir, dans une certaine mesure, rendre compte de l'évolution de son projet aux entraînés, il doit aussi, à d'autres moments, rendre des comptes à ses partenaires de l'institution sportive (président du club, équipe d'entraîneurs...) qui lui fixent une obligation de résultat (à très court terme) souvent tributaire d'impératifs financiers.

Les mécanismes de cette gouvernance s'exercent à plusieurs niveaux témoignant de différents types de compromis :

- composer avec ses propres conceptions et croyances en matière d'entraînement pour faire évoluer ses méthodes, ses contenus.
- Composer aussi avec les sujets entraînés pour assurer le suivi de leurs apprentissages, en les rendant toujours plus acteurs et actifs, en les dynamisant voire en les réconfortant...

⁸ Peyré, P., Compétences sociales et relations à autrui, Une approche complexe (pp.39-40), L'harmattan, 2000.

⁹ Perrenoud, P., Métier l'élève et sens du travail scolaire (pp.109-114), Paris, ESF, 1994.

¹⁰ Barth, B.M., Le savoir en construction (pp. 25-32), Éditions Retz, 2004.

¹¹ Brousseau, G., *Théorisation des phénomènes d'enseignement des mathématiques*. Thèse d'État, Université de Bordeaux I, 1986.

¹² Charlot, B., *Du rapport au savoir* (pp.62-65), Poche Éducation, Éditions Economica, 1997.

- Composer encore avec les collaborateurs de l'institution sportive voire avec la famille proche pour les associer aux efforts et parfois aux sacrifices consentis qui sont la contrepartie de la valeur du projet.

Cette gouvernance ne doit pas être en contradiction avec la nécessité pour l'entraîneur d'asseoir son autorité (révision des objectifs, prises de décisions parfois lourdes de conséquences pour les sujets entraînés).