Ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative

Rapport d'étude sur les référentiels professionnel et de formation des entraîneurs nationaux « Chef de projet performance »

(Rapport soumis à la validation des comités techniques)

Volume 1

Etats des lieux, synthèse des activités et dynamiques du métier

Volume 2

Les référentiels proprement dit

Volume 3

Annexes techniques et notes méthodologiques

Projet « Formation des Entraîneurs nationaux »

Direction des Sports, Délégation à l'Emploi et aux Formations, INSEP

Maître d'ouvrage :

Direction des sports

Maître d'oeuvre :

Institut National du Sport et de l'Education Physique (Paris)

Janvier 2006

Rapport rédigé sous la direction de :

Philippe Fleurance : Institut National du Sport et de l'Education Physique (INSEP)

Etude réalisée par :

Groupe de recherches sur l'analyse des pratiques professionnelles et l'ingénierie de formation, INSEP :

Sylvie Pérez : sylvie.perez@insep.fr ;

Philippe Fleurance : philippe.fleurance@insep.fr ;

En collaboration avec le :

Groupe technique du projet « Formation des Entraîneurs nationaux » :

Stéphane Balas : Bureau des métiers, des qualifications et des diplômes, DEF 1, MJSVA ;

Martine Cornillon : Chargée de projet « formation des cadres nationaux », INSEP ;

Philippe Grandou : Chargé de projet « formation des Conseillers Techniques Sportifs », Direction des Sports, MJSVA ;

Bernard Henry : Chef de bureau par intérim de la formation des personnels, DEF 3, MJSVA.

Table des matières

Volume 1 : Etats des lieux, synthèse des activités et dynamiques du métier

I. Introduction : Problématique générale

II. Contextes et dynamiques de l'exercice du métier d'entraîneur national

II.1 Un cadre d'analyse général de l'activité en Sport de Haut Niveau : acteurs, réseaux, partage ?

II.2 L'interdépendance des activités autour des sportifs de haut niveau : un réseau d'acteurs impliqués dans l'entraînement ?

II.2 Modèles de rationalité en SHN : Au delà des prescriptions … ?

II.3 Un métier qui exige un important investissement de soi

II.4 Enjeux de l'analyse métier « à grain fin » pour la formation professionnelle

III. Méthodologie

III.1 Méthode de description des activités exercées par les titulaires de l'emploi

III.2 Population d'entraîneurs nationaux étudiée

III.3 Les entretiens

III.4 Procédure d'analyse des données

III.5 Etablissement de la crédibilité des données

IV. Le métier d'entraîneur national

IV.1 Positionnement du métier d'entraîneur national : un « chef de projet performance » ?

IV.2 L'entrée et l'insertion dans le métier : un mode de socialisation professionnelle particulier

IV.3 Le référentiel : principes de rédaction et grille de lecture

IV.4 Verbatims

V. Vers un cahier des charges pour la formation professionnelle continuée des entraîneurs nationaux « chef de projet performance »

V.1 Quels savoirs pour la formation professionnelle continuée ?

V.1.1 Déficit d'informations ou saturation cognitive ?

V.1.2 L'agir en situation et l'expérience analysée comme source privilégiée de la formation continue ?

V.2 Contraintes et ressources des dispositifs centrés sur l'exploration et l'analyse des pratiques

V.2.1 Une organisation et des moyens particuliers ?

V.2.2 Des dispositifs ajustés au temps de l'entraînement/compétition et à l'espace national

VI. De l'expérience et des résultats sportifs reconnus à la certification des compétences professionnelles et à la « diplomation »

VI.1 De la nécessité de lier expérience et certification

VI.2 Proposition de procédure

Volume 2 : Les référentiels proprement dit

I. Référentiel professionnel des entraîneurs nationaux « Chef de projet performance »

Dilemme 1. Entre concevoir, construire un projet stratégique de performance à X années pour des compétitions internationales et réguler, adapter constamment le projet sans « perdre le cap »

Dilemme 2. Trouver un équilibre « optimal » entre charge et sous/surcharge de travail dans le projet d'entraînement et de performance

Dilemme 3. Entre construire une vision de la performance, envisager ses évolutions au regard de la concurrence internationale et individualiser le projet de performance/entraînement en prenant en compte le développement spécifique de chaque athlète/équipe

Dilemme 4. Entre développer des qualités générales et organiser une préparation spécifique au regard des exigences globales de la performance

Dilemme 5. Entre avoir des conceptions singulières du développement sportif et conserver une cohérence globale du projet collectif de performance/entraînement

Dilemme 6. Entre engager et préserver des relations individuelles avec chaque athlète ou chaque membre du collectif de travail et initier, organiser des échanges avec des collectifs d'athlètes et/ou d'encadrement

Dilemme 7. Entre se servir d'outils d'observation et de mesure rationnels et apprendre de l'expérience, faire confiance à ses intuitions et ressentis

Dilemme 8. Entre avoir des ambitions, des rêves, des intuitions, des convictions, oser les innovations et rester réaliste et rigoureux

Dilemme 9. Entre détecter, sélectionner et créer, maintenir un collectif d'entraînement et de performance

Dilemme 10. Entre instaurer un climat de travail serein, une ambiance de groupe positive à l'entraînement, en compétition et affronter les déviances, les conflits et les crises

Dilemme 11. Entre carrière sportive, professionnelle, devenir des athlètes et résultats immédiats

Dilemme 12. Entre autoformation et qualification (reconnaissance professionnelle), entre implication de soi, travail sur soi et économie de soi et de son entourage

Dilemme 13. Entre fermeture et échanges, entre protection et veille - Renforcement de sa culture disciplinaire et ouverture

Dilemme 14. Entre prendre en compte les contraintes réglementaires du système SHN et avoir une autonomie d'action

II. Référentiel de formation des entraîneurs nationaux « Chef de projet performance »

Domaine 1 : L'entrée en formation

Module 1.1 Permettre d'établir son propre positionnement

Domaine 2 : Entraînement à la conception/action dans la complexité : audit, projet, modélisation - simulation, scénarii prospectifs

Module 2.1 Aide à la construction de référentiels partagés du projet de performance
Module 2.2 Formation à l'audit stratégique d'un projet performance

Domaine 3 : Analyse des pratiques, démarche clinique et « transfert » d'expérience

Module 3.1 Analyse des pratiques

Domaine 4 : Perfectionnement de l'usage des outils « technologiques » spécifiques au service du projet performance

Module 4.1 Perfectionnement en langues étrangères
Module 4.2 Perfectionnement de l'usage des outils informatiques et vidéos appréhendé par rapport au projet personnel de formation
Module 4.3 Ressources/contraintes des réglementations « filière SHN » pour assurer son projet de développement (pôle, club, …) et agir efficacement dans les structures
Module 4.4 Actions spécifiques en partenariat

Domaine 5 : Ouverture culturelle

Module 5.1 S'enquérir de ce que la société « dit du SHN »
Module 5.2 Ouverture à l'internationale

Domaine 6 : Les outils de l'autoformation

Module 6.1 Formation à l'autoformation et aux systèmes d'aide
Module 6.2 Dispositif centré sur l'aide à la personne de l'entraîneur national « chef de projet performance »

Domaine 7 : Sortie de formation vers le diplômant

Volume 3 : Annexes techniques et notes méthodologiques

I. Introduction : Problématique générale

Le Ministre a donné récemment des orientations nouvelles et fortes concernant la formation des personnels exerçant des missions de Conseiller Technique Sportif (note n° 65 du 8 avril 2005). La commande ministérielle évoque la nécessité d'une clarification du contenu et des modes d'intervention des personnels exerçant des missions de conseiller technique sportif en application des dispositions de la loi n° 2003-708 du 1 août 2003 modifiant la loi n° 84-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives. L'instruction ministérielle attire l'attention sur les perspectives d'évolution de l'encadrement sportif à moyen terme et dans ce cadre s'attache plus particulièrement à définir les grandes lignes de la formation des personnels exerçant des missions de Conseiller Technique Sportif.

Quelques éléments de contexte viennent préciser cette note. Il s'agit de :

- disposer dès février/mars 2005 de propositions très concrètes et opérationnelles portant sur l'organisation de la formation des entraîneurs nationaux (compte-rendu de la réunion DS, DPA, DEF, CNOSF, INSEP, GIP-SEPO, AS DTN, DR(D)JS, Etablissement nationaux du 11 juillet 2005) et ceci en relation avec les études menées parallèlement sur le thème : « quel entraîneur pour demain ? » et en particulier la réflexion concernant les aspects prospectifs : que sera le sport de haut niveau en 2012 – 2106 ? Quelles conséquences et enseignements en tirer en matière de recrutement, de formations initiale et continue ?

- de traiter de la Formation Professionnelle Continuée (FPC) et non de la formation initiale (compte-rendu de la réunion DS/DEF/INSEP du lundi 12 septembre 2005), ce qui implique que le dispositif de FPC adapté aux Conseillers Techniques Sportifs (CTS) soit un des outils qui permettent aux CTS de remplir au mieux les missions qui leurs sont confiées. Le nombre de professionnel visé serait d'environ 300 pour lequel le plan de formation revêtirait un caractère obligatoire au regard de leur contrat de travail.

Cette instruction ministérielle a débouché sur la constitution d'une équipe projet « Stratégie de Formation des CTS » et la mise en place d'un groupe technique pour la production d'un référentiel professionnel et d'un référentiel de formation

II. Contextes et dynamiques de l'exercice du métier d'entraîneur national

Le but de l'analyse des activités de travail des entraîneurs nationaux est principalement – ici - de **faciliter l'intervention des professionnels de la formation** en les amenant à compléter, voire à remettre en cause, la représentation qu'ils ont de la complexité propre à l'exercice de ce métier. **La précision du descriptif de l'emploi offre des exploitations en matière de définition de stratégies et de contenu de formation**. Si le travail est généralement appréhendé comme ce qu'il y a à faire, un certain nombre de tâches à accomplir, de routines professionnelles à exécuter, … de nombreuses études montrent que cette vision est par trop simplificatrice pour aborder l'activité des entraîneurs nationaux.

Avant d'élaborer un référentiel métier qui ne peut être qu'un **outil de dialogue** entre professionnels de l'entraînement et de la formation, il convient de mettre à jour et de partager une vision du réel de l'activité de travail des entraîneurs nationaux d'aujourd'hui.

« Peser », « mesurer » un métier n'est pas chose aisée, si l'on veut pas trop le dénaturer. Cela l'est d'autant moins que cette analyse est supposée engager l'avenir de la formation professionnelle des entraîneurs nationaux, du moins à moyen terme. Cela l'est encore moins, si l'on observe que le paysage du sport de haut niveau (olympique et/ou professionnel) est en pleine évolution et non stabilisé. Faute d'études prospectives qui permettraient d'inscrire la réflexion dans des scénarii explicites et crédibles, cette étude raisonne sur les données et tensions actuelles : paradoxe de la formation professionnelle qui s'appuie sur l'existant pour former les compétences de demain ! Ce paradoxe – voire cette critique que certains font au modèle adéquationniste emploi/formation - n'est peut être qu'apparent si l'on prend certaines précautions conceptuelles et méthodologiques. C'est l'objet du développement suivant que de **proposer un cadre d'analyse permettant i) de prendre en compte à un grain d'analyse assez fin, la réalité du métier d'entraîneur national et ii) de proposer un référentiel cohérent avec cette analyse.**

Par ailleurs, pour que la description du travail reste immergée dans le réel et ne soit pas réifier à travers « le » référentiel, professionnels de l'entraînement et de la formation devront **élaborer et mettre en place une méthode de collaboration et d'ajustements permanents**.

II.1 Un cadre d'analyse général de l'activité en Sport de Haut Niveau : acteurs, réseaux, partage ?

En décryptant les activités professionnelles des Entraîneurs Nationaux, cette étude tout comme celle réalisée pour l'Observatoire National des Métiers de l'Animation et du Sport[1] met en évidence des facteurs de lien et d'ordonnancement de l'activité de différents acteurs qui participent de la performance sportive. Ainsi et avant de s'interroger sur le métier d'entraîneur national et ses transformations se dessine **une interrogation plus**

[1] Fleurance, P. (sous la direction de). Qu'est ce que travailler dans l'environnement du Sportif de Haut Niveau et produire ensemble de la performance ? Continuités et ruptures dans l'évolution des activités professionnelles autour des Sportifs de Haut Niveau. Rapport à l'Observatoire National des Métiers de l'Animation et du Sport, 179 pages, novembre 2005. Téléchargeable sur le site : www.onmas.org

fondamentale sur les figures contemporaines de l'efficacité de l'action autour des Sportifs de Haut Niveau.

Le sport de haut niveau est entré depuis plusieurs années dans une **phase accentuée de division du travail** concernant les tâches de préparation, d'entraînement des collectifs d'athlètes se préparant aux événements sportifs majeurs, de gestion logistique, de suivi et d'accompagnement de différentes natures. Ce mouvement de spécialisation renvoie à la prise en compte de différentes activités qui apparaissent nécessaires à l'obtention d'une meilleure performance : spécialisation technique, préparations physiques spécifiques, transfert de techniques d'une discipline à une autre, élargissement de la palette des soins, travail sur le mental, mais aussi logistique, management, accompagnement, etc. Il se traduit par des transformations dans les tâches accomplies par des groupes jusqu'ici semble-t-il bien identifiés. C'est le cas, par exemple, de l'entraîneur qui doit mobiliser de nouvelles compétences, étendre le domaine de son intervention ou organiser son activité à l'intérieur d'un collectif dans lequel prennent place de nouvelles fonctions exercées en propre par de nouveaux spécialistes : préparateurs physiques ou mentaux, nutritionnistes, … jusqu'à celles qui prennent en compte la dimension économique de l'activité sportive comme les agents ou les conseillers financiers. Ce mouvement général de diversification/spécialisation contribue à l'apparition et à la structuration par la pratique, de nouvelles activités qui se définissent au croisement de métiers plus traditionnels (par exemple, les psychologues du sport revendiquent une identité dans le champ de la psychologie et du sport).

Les nombreuses observations rapportées dans ces études ont mis en avant des **modalités de plus en plus partagées de la décision et de l'action** et finalement une forme de pilotage de l'entraînement sportif[2] qui interroge le schéma classique de la prééminence absolue d'un seul homme omniscient (schéma que l'on trouve dans la majorité des écrits concernant l'entraînement). Dans cette logique interactive et coopérative, les métiers deviennent « flous », non pas que chacun y perde ses références professionnelles, mais que du fait des nécessaires coopérations (au sens parfois de co-opérations) et renormalisations, les frontières des métiers s'estompent. C'est par exemple, le cas du kinésithérapeute qui parfois joue un rôle d'écoute psychologique auprès des athlètes, mais aussi de l'entraîneur qui peut se sentir selon les moments technicien, logisticien, conseiller, substitut parental, … La multiplication et l'enchevêtrement des acteurs et des dispositifs autour des SHN conduisent à une « maille » large de l'encadrement normatif (au plan juridique, organisationnel, des savoirs prescrits, …) des activités professionnelles. Entre l'autonomie laissée de fait aux acteurs face à des questions qui résistent à des prescriptions précises (parce que non envisagées, par exemple) d'une part et la multiplication de ces mêmes questions « ouvertes » en raison du développement des actions d'autre part, les activités professionnelles autour du SHN investissent un espace largement ouvert qui n'est prédéfini que de manière assez floue. Ce flou semble toucher non seulement l'encadrement des

[2] Nous considérons dans cette présentation générale, l'entraînement dans un sens large incluant toutes les activités du sport de haut niveau (SHN) comme on parlerait de « l'éducation ». Bien entendu dans un sens plus strict nous différencierons les moments de la compétition et de l'entraînement. Cependant, cette dichotomie classiquement effectuée excluant par exemple des activités « d'entraînement » en compétition doit être revue i) au regard des pratiques actuelles (coaching notamment mais pas seulement) des entraîneurs pendant les compétitions et ii) du fait que dans certains sports le nombre de plus en plus important de compétition dans la saison change la nature de l'entraînement.

activités mais les individus eux-mêmes dans leur position institutionnelle, leur statut d'emploi, leur parcours professionnel et leur identité professionnelle (cf. la différence souvent observée entre position statutaire des entraîneurs nationaux, situation d'emploi et activité réellement exercée ; cf. aussi le chapitre « entrée dans le métier »). Dans ce contexte[3], les pouvoirs publics sont placés face à des enjeux contradictoires.

Ils doivent d'une part, de par leurs nécessités fonctionnelles, favoriser le développement de ces nouvelles compétences (ou de ces nouvelles organisations de compétences) en reconnaissant et accompagnant la transformation des activités vers l'efficacité professionnelle. C'est bien l'objet de cette étude qui « de l'analyse du travail à la formation » propose de **reconnaître et d'accompagner le glissement des activités d'entraîneur national** « Technicien Supérieur du Sport » (i.e. opérateur technique de premier niveau) vers les activités identifiées d'un « chef de projet performance ». L'apparition de nouveau vocable dans les dénominations des métiers de l'entraînement, comme celui de « chef de projet », montre bien l'intention et/ou la nécessité de concevoir un nouveau métier – ou du moins une nouvelle déclinaison de métiers existant - permettant le rapprochement de différents acteurs dans des équipes fonctionnelles, des formes innovantes d'organisation de l'entraînement, la possibilité de donner du sens à des activités quotidiennes, … au delà de ce que suppose les conceptions classiques supportées par l'idée de la relation « entraîneurs - entraînés ».

Ils ont, d'autre part, besoin de rationaliser ces activités, voire de reconnaître de nouveaux « métiers » pour pouvoir les intégrer dans l'organisation existante – elle-même en fluctuation - alors qu'elles ne correspondent à aucune classification en place. En effet, si ces nouvelles formes d'activités constituent des modes de coordination transversale efficace vis-à-vis des imprévus des organisations et des institutions, elles résultent de créations plus ou moins organisées et ne correspondent pas à des entités « métier » clairement délimitées. La question de la catégorisation des « activités » de travail, l'agrégation des tâches en « emploi type » et la création de certifications propres à la reconnaissance de la qualification à ce niveau d'exercice dans le secteur de l'animation et du sport n'est cependant pas l'objet de cette étude. Conformément à la demande citée plus haut (compte-rendu de la réunion DS/DEF/INSEP du lundi 12 septembre 2005), **la présente étude est orientée vers l'aide à la formation professionnelle continuée des entraîneurs nationaux** (c'est-à-dire en direction de personnels ayant une certaine expérience de ce métier).

II.2 L'interdépendance des activités autour des sportifs de haut niveau : un réseau d'acteurs impliqués dans l'entraînement ?

L'ensemble des activités autour des SHN s'inscrit dans des communautés de pratique qui supposent une dynamique d'action collective et où les processus cognitifs se construisent dans des contextes de coordination à la fois organisationnel (par exemple, les pôles France, les clubs, les groupes d'entraînement, …) et technologique (les règlements sportifs, la technicité de la discipline, la méthodologie de l'entraînement, les cultures sportives

[3] Menger, P. M. (2003). Deux physiques sociales du travail : l'invention d'un espace continu des cotations du travailleur et des états individuels d'activité. In Pierre - Michel Menger (Ed) Les professions et leurs sociologies (pp 217-243). Paris : Editions de la Maison des sciences de l'homme.

disciplinaires, …). Nous nous situons donc dans un **espace socio - cognitif orienté vers la réalisation d'un objectif clairement identifié : le projet « performance »**. Le travail y est réparti entre des acteurs spécialisés chargés du pilotage et de la réalisation du process d'entraînement. La population des membres de ces communautés est souvent hétérogène en termes de pratique de référence et/ou d'appartenance organisationnelle (possiblement : un entraîneur responsable, un ou des entraîneurs adjoints, des « observateurs » vidéo et/ou statisticien, des chorégraphes, des aides techniques ponctuelles issues d'autre disciplines sportives, des préparateurs physiques, des psychologues et/ou des préparateurs mentaux, des médecins d'équipe, des kinésithérapeutes, des diététiciens, des conseillers scolaires et/ou professionnels, des agents, des aides « scientifiques » pour différents suivis de l'entraînement, … et dans un autre registre d'influence, l'athlète lui-même[4] et pour les plus jeunes la famille de l'athlète). L'entraîneur national « chef de projet performance » doit faire fonctionner l'ensemble de ces compétences impliquées dans l'entraînement, ce qui requiert des connaissances et des qualités très hétérogènes qu'il rend, au quotidien, dans l'action, compatibles. Sans être omniscient dans chacune de ces dimensions, il lui faut savoir rester **présent sur tous les fronts à la fois et y être pertinent dans les analyses**. En ce sens, son métier peut se résumer à une **recherche collective d'optimalité** par la synchronisation efficiente des différentes activités autour du SHN.

L'approche « réseau » pour traiter des activités autour des SHN offre les moyens d'une première caractérisation des **nœuds de coopération et des dynamiques cognitives collectives en entraînement** permettant d'envisager la constitution d'un référentiel partagé[5] qui apparaît nécessaire aux acteurs sportifs pour que « les choses se passent bien ». Par exemple, qui est impliqué et comment s'effectue la conception globale de la préparation, la résolution de problèmes quotidiens, l'évaluation de solutions techniques … ? Elle conduit à souligner les échanges d'idées, les confrontations de point de vue, les négociations, les stratégies collectives et individuelles. Elle éclaire donc la trame sociale constitutive de l'entraînement et permet ainsi de révéler et de caractériser la nature des échanges et des relations entre les acteurs humains, de dessiner les réseaux de coopération, mais aussi d'accéder aux investissements et activités en amont, en cours et en aval de ces échanges : sens, stratégies, organisation, règles et conventions, lien social, … Ces réseaux dans le travail sont ainsi des ensembles partiellement mouvants d'interactions (par exemple, des entités de travail momentanément pertinentes[6] pour traiter un point spécifique), différents en ce sens des organisations et des institutions : ils constituent des formes de coordination transversale vis-à-vis des organisations et institutions. Le réseau prend la forme d'une organisation complexe et les instruments de gestion interne (portés par le chef de projet performance, le DTN, le directeur des équipes, ….) et externe (portés par la fédération, le MJSVA, le CNOSF, ….) participent au cadrage de sa dynamique. Les situations sont donc dynamiques, évolutives, imprévisibles mais néanmoins anticipées sur la

[4] Les entraîneurs affirment volontiers que les athlètes les enseignent et qu'ainsi il n'y a pas d'entraîneurs « experts » sans athlètes « experts ».

[5] Un référentiel partagé permet l'intercompréhension de la situation, l'accord mutuel sur les actions à entreprendre. Nous en concevons ici non seulement la constitution au sens strict, mais aussi tout ce qui concerne la (re)construction continuelle du référentiel au cours de l'action. Ceci est évidemment d'autant plus ardu et lent que les membres de « l'équipe » ont des spécialités et/ou des formations différentes.

[6] Notion empruntée à l'approche ergologique du travail : Schwartz, Y. & Durrive, L. (2003). Travail et ergologie. Toulouse : Octarès Edition ; Duc, M. (2002). Le travail en chantier. Toulouse : Octarès Edition

base de routines professionnelles[7] et l'activité cognitive est de l'ordre de la **conception collective d'une solution globale intégrant des solutions intermédiaires et partielles.**

L'exploitation qualitative des verbatims des entretiens réalisés[8] avec les entraîneurs nationaux et les athlètes laissent apparaître différents types des réseaux : réseau d'entraînement, réseau d'amitié, réseau de conseil, réseau de contrôle, réseau de ressources économiques qui s'interpénètrent fortement et ce, de manière particulière selon les systèmes d'entraînement propres aux disciplines sportives et aux collectifs.

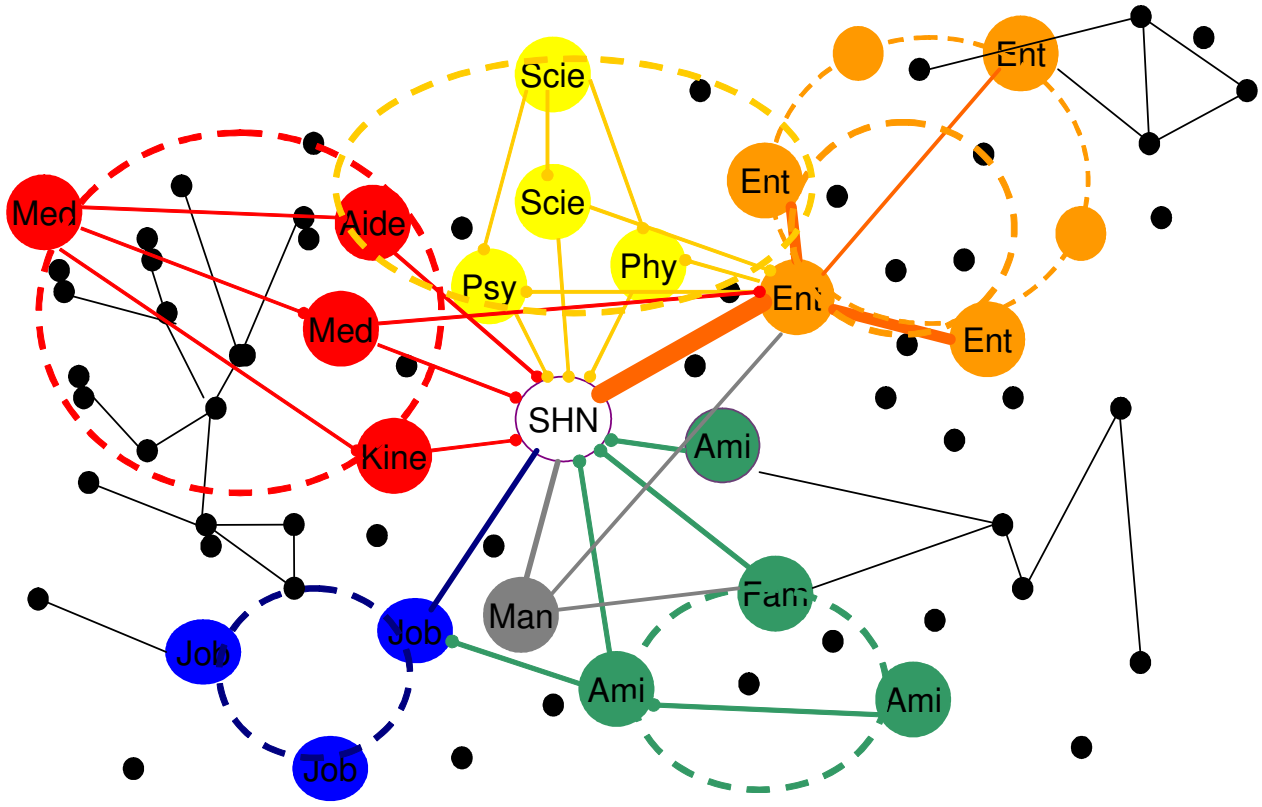


Figure 1 : Schématisation du réseau d'acteurs et de leurs relations potentielles autour du sportif de haut niveau (Légende Ent : entraîneur et communauté des entraîneurs ; Phy : préparateur physique ; Psy : psychologue et/ou préparateur mental ; Ami : ami ; Fam : famille ; Med : médecin et communauté des médecins ; Kine : kinésithérapeute ; Aide : paramédical divers ; Scie : aides scientifiques ; Man : agent ; Job : formateur, enseignant, relations professionnelles ; point noir : les acteurs du monde social)

[7] Le terme de routine professionnelle est à considérer dans un sens positif car il recouvre l'ensemble des attitudes, comportements, savoir faire, … que nous adoptons de manière économique pour affronter la vie quotidienne

[8] Récemment dans le cas de cette étude et celle de l'ONMAS, mais aussi de recherches précédentes effectuées dans le cadre du laboratoire de psychologie du sport et de l'ancien Réseau Inter Etablissement piloté par Jacques Saury.

Nous en retenons les caractéristiques suivantes :

- Importance du contexte et de la culture disciplinaire. Ce point manifeste l'importance de l'histoire et de l'expérience passée du groupe d'entraînement, la culture fédérale et locale club/pôle, les antécédents dans les rapports sociaux et humains, les codes de conduite formelle et tacite au sein des groupes d'entraînement, les solidarités construites par l'expérience, … ;

- Appartenance à divers cercles sociaux. Ce point se réfère au fait que les acteurs ont des appartenances multiples dans le monde sportif et social (voire politique), qu'ils y construisent à la fois leur unicité en terme d'identité professionnelle et de « vision de l'homme à l'entraînement » mais aussi leur dimension plurielle en tant qu'acteurs sociaux engagés dans le monde ;

- Proximité des acteurs. Cette catégorie se réfère à la fois i) aux relations et aux systèmes de valeurs entre acteurs : amitié, engagement, solidarité, confiance, coopération, conflit, autorité, leadership qui caractérisent des liens forts et des liens faibles entre ces différents acteurs et ii) à la distance que les acteurs entretiennent avec l'objet dont cette relation est le support ;

- Echange et pouvoir. Ceci concerne les conventions et/ou normes, les régimes de contrôle entre acteurs, les modèles de gouvernance qui organisent et contrôlent le fonctionnement du réseau d'entraînement ;

- Dynamique du réseau. Cette catégorie souvent peu apparente dans les entretiens et donc inférée à partir de ceux-ci traite de l'influence de la régulation, de l'apprentissage individuel et organisationnel, de la temporalité et de la dynamique des réseaux d'activités.

Dans ce cadre, l**a coordination des activités d'entraînement est conçue comme une co-ordination[9] entre des processus dispersés dans l'espace et dans le temps** (figure 1). Ce mécanisme distribué qui repose sur des dynamiques de sous - projets semble un facteur-clef pour comprendre l'évolution synchronique et diachronique des activités autour du SHN. Le travail y est divisé en phases dans le temps, lesquelles sont liées entre elles de façon séquentielle et/ou parallèle. La coordination d'événements et d'actions à temporalités différentes, mais qui doivent néanmoins être coordonnés, timés pour coïncider harmonieusement, est un des organisateurs importants de l'activité des entraîneurs. Ces inscriptions temporelles sont ancrées par des rendez-vous, des dates limites, des stages, des sélections, des décomptes à rebours[10], … qui sont de véritables « donneurs » de temps au-delà de la chronologie objective du temps calendaire.

[9] Au sens de co-ordonner i.e. de mettre en ordre les choses ensemble

[10] Si l'acteur rationnel se guide sur ses buts finaux et raisonne de façon régressive de l'avenir vers le présent en évaluant par anticipation les conséquences des actions qu'il entreprend sur les buts qu'il poursuit, et remonte des conséquences souhaitées vers les actions qui les produisent, on considère aussi que cette rationalité « croise » un mode plus tâtonnant où le projet se régule et se construit pas à pas en réactions aux circonstances locales ; ce qui peut conduire à une révision des paramètres initiaux supportant le projet… l'activité de l'entraîneur ne consiste-t-elle pas finalement à planifier l'imprévisible ?

La communauté de pratique et le réseau deviennent alors la **« bonne » focale** d'observation des activités autour du SHN car représentant un espace étendu de coordination qui permet aux agents de faire converger qualité de la connaissance et accroissement de la coopération efficace. Cette lecture du travail des entraîneurs nationaux permet de **dépasser une conception étroitement individualiste de la compétence en faveur d'un modèle distribué** et met en cause explicitement l'idée de connaissance produite individuellement mais aussi détenue totalement par un individu comme l'entraîneur ou l'athlète, par exemple.

II.2 Modèles de rationalité en SHN : Au delà des prescriptions … ?

Les entraîneurs nationaux et les athlètes sont engagés dans des activités qui ne sont pas des tâches locales, délimitées, mais **des systèmes d'activités dynamiques et complexes dont la gouvernance s'effectue par l'action.**

Un point de vue courant, hérité du taylorisme et des anciens modèles industriels, en limite la conception aux activités prescriptives lors des phases les plus conceptuelles et décontextualisées qui interviennent en amont du processus d'entraînement : un « plan » serait alors conçu pour être logiquement appliqué par les différents acteurs de la préparation sportive. Cette logique de la rationalité moyen – but[11], pourtant portée par les manuels de méthodologie de l'entraînement est difficilement tenable. Le statut et l'usage d'une base de « savoirs d'action SHN » formalisés à partir des résultats de la recherche et/ou de la capitalisation des savoirs d'expérience sont ici mis en question. De même qu'aucune conclusion provenant de la recherche scientifique ne peut être convertie en règle immédiate de l'art éducatif, aucune conclusion de la recherche en sciences du sport ne pourrait être considérée comme une loi d'action que l'entraîneur efficace applique et que l'entraîneur ayant peu de réussite n'applique pas. Le modèle prédominant actuellement repose pourtant pour l'essentiel sur une vision individualiste de l'activité de l'entraîneur. Une synthèse rapide de ce modèle en montre les ressorts essentiels : prise de décision individuelle et rationnelle de l'entraîneur basée sur des informations explicites dans un environnement sportif considéré comme stabilisé ; vision classique de la compétence et de l'action comme processus essentiellement individuel et consistant en une résolution des problèmes posés par la technicité sportive ; modèle du plan, de la prescription et de la rationalité technique[12].

L'entraînement considéré comme un ensemble d'activités co-opératives en contexte peut difficilement reposer sur une définition établissant des comportements, des savoirs ou des

---

[11] La tradition européenne est marquée par la trilogie : idéal, but et volonté : nous projetons sur le monde un modèle idéal et essayons par là - même de modeler par imposition ou décalquage la réalité de ce monde en appliquant un plan préalablement établi. Si cette conception se révèle efficace quand il s'agit de l'application de la science dans le monde -c'est-à-dire la technique-, elle présente des limites dès lors que cela s'applique à la gestion des situations et des rapports humains. En effet, l'action est inscrite sur fonds d'indétermination car soumise à la contingence et rend l'idéal toujours inaccessible. Jullien, F. (1996). Traité de l'efficacité. Paris : Grasset

[12] Dans la dialectique théorie/pratique, cette approche conduit à concevoir les connaissances dites « pratiques » comme étant subordonnées, déduites, des connaissances dites « scientifiques ». Schön, D.A. (1995). Le praticien réflexif : à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel. Éditions Logiques : Montréal.

attitudes générales sans considérer les intentions sous-jacentes aux actions et les situations particulières dans lesquelles elles sont appliquées. Cette observation n'a de sens cependant que si l'on admet que les environnements sportifs sont complexes, dynamiques et que **dans ces situations de forte incertitude, les « calculs » individuels ne permettent pas de prendre une décision ou de résoudre un problème de manière rationnelle** (au sens ou il existerait une base de connaissances suffisante portée par un métier et qui permettrait de résoudre par application de ces connaissances, les problèmes, ou du moins une part des problèmes, liés à l'entraînement de haut niveau).

Loin des schémas relationnels classiques véhiculés par les manuels de méthodologie de l'entraînement, les observations et entretiens effectuées lors de ces études - confortée par d'autres[13] – montre que l'action quotidienne en entraînement/compétition s'organise autour i) de savoirs expérientiels, de solutions originales et locales, d'expériences collectives et individuelles singulières ; ii) de compétences très diversifiées reposant sur des connaissances distribuées et partagées entre différents acteurs. Dans ces **activités très fortement contextualisées et déterminées par les usages sportifs disciplinaires** (qui eux-mêmes synthétisent d'autres usages sociaux), il existe une grande **variabilité de microdécisions** prises par les différents acteurs en relation avec la « vie » des athlètes et des groupes. Les problématiques de l'intervention et de l'efficience collective posent directement la question des dispositifs, des modes d'organisation, des stratégies, des attitudes, des relations entre individus, de la nature de l'environnement socioculturel, … propices à supporter ce travail « fin » des acteurs et à le maintenir à un bon niveau d'efficience.

Si l'action individuelle et collective ne se plie pas à des formes prescriptives de guidage souvent conçues comme hiérarchique et descendante, c'est que la matière même qui supporte les activités en SHN est énigmatique, mal structurée, toujours en devenir… **Pluralisme des sources d'information, hétérogénéité des valeurs de référence, interactions entre les systèmes normatifs, niveaux d'action enchevêtrés, rationalités multiples, flou de la norme, … la vision du travail de l'entraîneur qui en résulte est tout autre** et repose sur les acquis récents de l'ergonomie, de la psychologie et de la sociologie du travail : entre ce qui est prescrit (la tâche) et ce qui est accompli (l'activité) il y a toujours un écart[14] qui loin d'être une dérive « illicite » est une des conditions premières de l'efficacité. Enigmes, résistances, opacités, complexités, … qui ne peuvent être prise en charge que par **une sérieuse activité réflexive, une capacité à recomposer et à renormaliser de manière toujours singulière les normes antécédentes**, les savoirs et savoirs d'action disponibles et ce, quelque soit les domaines. **Affaiblissement de l'universalisme, imprédictibilité, ineffectivité des procédures « clef en main », contradictions, instabilités, évolution dynamique, émergence, … il semble bien que les objectifs de performance ne peuvent plus être atteints que par un travail singulier**. C'est-à-dire que le travail en lui-même – i.e. son process, tel qu'il se fait « ici et maintenant » - porté par des acteurs singuliers eux aussi, devient la source même de l'efficacité (et

[13] Par exemple : Fleurance, P. & Cotteaux, V. (1999). Construction de l'expertise chez les entraîneurs sportifs d'athlètes de haut niveau français. Avante, 5, 2, 54-68.

[14] L'ergonomie et la psychologie du travail dans leur tradition dite de langue française sont fondées sur la distinction emblématique entre activité prescrite et activité réelle. Clot, Y. (1996) (Ed.). Les histoires de la psychologie du travail. Approches pluridisciplinaires Toulouse : Octarès.

potentiellement de la connaissance) : les acteurs se « débrouillent » des décalages entre la prescription généralisante et les spécificités de leurs domaines d'intervention dans leurs contextes et temporalités propres. Les conceptions pragmatiste et phénoménologique de l'action se refusent ainsi à isoler d'un côté un moment contemplatif et réflexif, purement « cognitif » dans lequel une situation est saisie, analysée, une décision prise, des moyens arrêtés et de l'autre côté un moment de la mise en œuvre, de l'intervention. La conception relève plutôt d'une activité cognitive « partagée » entre acteurs que d'un statut professionnel particulier. Dans ce travail énigmatique[15] se mêlent, de manière indissociable, les éléments de la conception et de la mise en œuvre, rendant caduque du même coup la séparation induite par ces deux termes. Agir en entraînement ce n'est plus alors appliquer, mais prendre en charge les problèmes, en construire la signification et « faire comme on peut »[16] **car c'est au fil des événements, des questions posées en cours d'action que la définition du problème à traiter évolue de manière non entièrement prévisible.**

La conception des diverses interventions et actions en temps réel auprès des sportifs de haut niveau n'est donc enfermée ni dans le cerveau d'un individu omniscient, ni dans une organisation sophistiquée mais ne se comprend que lorsqu'on rend compte de l'enchevêtrement des multiples médiations concrétisé par des organisations singulières, des conventions, des inscriptions matérielles, des interactions entre acteurs de différents réseaux dans le cours d'action. **Localisation, négociation, individualisation (cas par cas), modélisation spécifique, recherche d'informations valuées ou non, flexibilité, réseaux,** … l'imbrication des relations et des actions conduit à un travail d'articulation et d'hybridation des normes, des modes d'organisations, des savoirs et des savoirs d'action individuels. Ainsi les activités de travail autour des sportifs de haut niveau (SHN) qu'elles aient une forte connotation normative ou non, sont le lieu d'un débat constamment renouvelé entre des normes antécédentes à l'activité et des processus de re-normalisation qui visent à **produire « l'action qu'il convient »** en fonction des circonstances locales. En effet, les acteurs disposent d'un ensemble de ressources qui leurs permettent de coordonner leurs pratiques en contexte et qui sont guidées à la fois par :

- i) **des instructions, des prescriptions de nombreuses et différentes natures** qui sont ancrées à la fois dans des personnes, dans des supports externes sous forme de repères écrits, dans des routines professionnelles, des traditions, des cultures.

Elles correspondent aux obligations réglementaires mais aussi aux accords et règles explicites auxquels parviennent ceux qui sont « en activité » pour arriver à travailler dans l'organisation prescrite du travail en SHN (« la méthodologie » de l'entraînement). Ce que l'on appelle le genre professionnel[17] a pour fonction de fixer en mémoire les possibles attendus de l'action professionnelle : il propose des contraintes mais aussi des ressources permettant de savoir s'y retrouver dans une situation, ou encore de savoir comment agir. Dans cette ligne de pensée qui prend pour objet l'action professionnelle, l'expérience des

---

[15] Friedrich, J. (1995). Quelques réflexions sur le caractère énigmatique de l'action. In Jean Michel Baudouin & Janette Friedrich (Eds) Théories de l'action et éducation. Bruxelles : De Boeck Université

[16] Cette idée de « bricolage cognitif » en situation professionnelle – incertaine - est développée par Maurel, C. (2002). Les décisions absurdes : sociologie des erreurs radicales et persistantes. Paris : Gallimard.

17 Clot Y., Faïta D. (2000). Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. Travailler, n°4.

acteurs s'inscrit donc dans une certaine objectivité (i.e des normes repérables) qui n'appartient pas à l'acteur mais qui lui est donnée (par la transmission informelle – cf. par exemple l'entrée dans le métier d'entraîneur - , la formation formelle, …) ou imposée (par les exigences d'un projet particulier du DTN, par exemple) et préexiste à travers une culture disciplinaire, des rapports sociaux, des contraintes de situation, des savoirs et savoir faire incontournables (les programmes d'entraînement, la littérature technique, les outils, les « artefacts », les dispositifs techniques, ….) Concrètement il est ici question de rôles qui sont liés aux fonctions professionnelles et qui permettent de repérer « normativement » l'action de chacun dans un espace social structuré.

- ii) par **des inventions locales résultant de la négociation entre les différents acteurs et de la reconfiguration dans le cours d'action, des valeurs, des normes, des règles,** citées ci-dessus et qui produit du sens et des savoirs dans les contextes locaux et spécifiques. Ces styles d'exercice du métier sont le retravail des genres du métier (ou des normes) en situation et dans le cours d'action. Ils possèdent donc un caractère dynamique qui fait par contre coup et à terme, évoluer le genre du métier évoqué au point i).

Les activités de l'entraîneur sont donc des actions contraintes, identifiables dans leurs contextes, par rapport à des buts qui sont à la fois imposés mais aussi pour une large part autodéterminés. Singularité de l'activité et universalité des principes ? En ce sens, les modèles prescriptifs de la conception ou de la planification doivent donc être plutôt considérés comme des guides, des aides, présentant des bonnes pratiques de conception/action. La question de la « focale » de l'analyse du travail des entraîneurs nationaux s'inscrit alors dans une pensée « constructiviste »[18] (et non positiviste) et se pose alors en ces termes : au delà du niveau de description des tâches prescrites et des compétences requises qui y sont mécaniquement associées (et souvent évoquées de manière prescriptive : il doit…) **le niveau d'ancrage d'un référent professionnel peut se situer sur cet écart qui entre normes antécédentes à l'activité et processus de re-normalisation visent à produire « l'action qu'il convient » en fonction des circonstances locales**.

La formation professionnelle qui résulte de ce positionnement vise à conforter et à développer des compétences d'intervention et de conception de solutions (ou « d'ingénierie » entendue alors comme une méthodologie générale de problématisation des diverses questions issues de la pratique d'entraînement). On observera que ce positionnement ne justifie pas seulement le primat du questionnement sur la solution, mais justifie aussi **la nécessité de faire face au défi de la complexité et de l'imprévisibilité essentielle des situations pratiques d'entraînement**. Pour accéder à l'intelligence de situations par nature inédites, l'activité de l'entraîneur consiste de moins en moins en l'application de réponses disponibles à des questions déjà connues, mais de plus en plus à une **capacité à lire et à comprendre la complexité des situations** moyennant un **travail de problématisation**

[18] Les scientifiques (mais aussi les hommes en général) ont tendance à oublier inconsciemment ou volontairement que ce sont eux, à travers la façon dont ils perçoivent et se représentent le réel, qui définissent et construisent ce réel. Cet oubli fait que celui qui parle s'arroge l'autorité de quelqu'un qui serait en relation directe avec un réel qu'il définit comme objectif pour imposer aux autres ce qui n'est finalement qu'une vue subjective des choses - ceci qu'il s'agisse de l'expression d'un point de vue qui lui serait individuel ou d'un point de vue représentant un consensus interpersonnel ou intersubjectif propre à un groupe d'hommes.

instrumenté par l'écoute et l'observation, par le regard systémique et globalisant, par l'évaluation avertie, par l'élucidation du singulier, par les savoirs et l'expérience réfléchie, par l'interprétation référée, ... Evidemment pour rendre compte de ces multiples allers et retours entre connaissance et action, il faut des concepts pour comprendre, des analyses pour agir, des exemples et des études de cas pour expliquer, des outils pour faire … « **Comprendre pour entraîner - Entraîner pour comprendre »**, c'est le défi que la formation professionnelle continuée doit relever et par son organisation, provoquer.

II.3 Un métier qui exige un important investissement de soi

Les entraîneurs nationaux doivent mobiliser des ressources, ajuster les prescriptions à leur contexte de travail, arbitrer entre des normes et des logiques différentes, négocier, argumenter, convaincre, ... bref, définir une « normativité intermédiaire », constituant un cadre local pour le travail collectif. En adaptant les normes et cadres à l'intérieur de dispositifs plus généraux préexistants (le pôle, le club, …), ces dispositifs particuliers manifestent le travail de traduction et d'ajustement de l'entraîneur national. Il représente à la fois une charge de travail supplémentaire – parce que **la définition de ses moyens d'action devient alors une part importante du métier** - et **une occasion d'exercer sa liberté, de conquérir des marges de manœuvre, d'avoir du plaisir à travailler selon « sa vision » des choses**. Il faut donc s'engager « y mettre du sien » pour que les situations s'établissent et perdurent dans le sens souhaité : les normes définies à distance ne suffisent pas pour gérer localement l'équation « efficacité/efficience ». Il faut y mettre d'autant plus du sien que les événements sportifs – en particulier compétitifs - obligent à la proximité avec les athlètes, à la relation émotionnelle, au traitement particulier de chacun, … et ceci tout en se préservant une certaine distance personnelle et un certain bien être subjectif[19].

Si l'on considère les activités de travail en entraînement comme un « usage de soi » - et pas seulement comme un échange marchand, sans doute fondamental, mais sûrement insuffisant pour rendre compte de l'engagement des acteurs - dans ce que les entraîneurs désignent comme une « aventure à vivre », on relève au cours des entretiens **l'importance de l'activité réflexive et introspective sur les actions menées et sur soi dans ces actions** (certains en fin d'entretien soulignent l'intérêt de ce temps réflexif).

Par ailleurs, la difficulté du métier tient pour une autre part à son aspect existentiel : pénibilité des conditions de vie personnelle (voyage, stress, surcharge cognitive, burnout, …) ; absence du foyer familial de l'ordre de 150 à 200 jours par an (relations avec les enfants, difficultés familiales et divorces fréquents, …) ; confrontation à d'autres cultures, … ; statut et stabilité de la fonction, absence de reconnaissance pour certains, rémunération parfois discutée, … Tout comme dans d'autres secteurs professionnels, les

[19] A l'encontre des présupposés de la psychologie classique du stress, la perspective du bien être s'avère novatrice car elle ne s'intéresse pas exclusivement aux sentiments d'insatisfaction, aux émotions désagréables et négatives mais également aux émotions positives, aux jugements de satisfaction, puisqu'ils peuvent venir compenser des jugements d'insatisfaction. Dans une perspective de bien-être subjectif, les émotions et les affects positifs comme les jugements positifs de satisfaction peuvent équilibrer et contrebalancer les émotions, les affects et les jugements négatifs. Ceci permet de penser qu'un entraîneur puisse trouver un certain équilibre dans un métier « stressant ».

conditions d'exercice de ce métier ont des répercussions plus accentuées et sont vécues différemment par les entraîneurs féminin que par les entraîneurs masculin.

Il apparaît ainsi qu'être entraîneur national n'est pas une sinécure et que la durée de vie dans ce métier est de l'ordre de 12 à 15 ans. La reconversion professionnelle « volontaire » « choisie » se pose donc - tout comme pour les athlètes – et il convient de veiller à la reconnaissance des expériences passées et à leurs utilisations à bon escient dans les configurations successives de l'activité JS (ou dans d'autres secteurs professionnels). Tout un ensemble de dispositions peuvent accompagner cette reconversion : le bilan de compétences, la validation d'acquis d'expériences (VAE), le droit individuel à la formation, … et s'avérer pertinentes si elles sont anticipées (cf. partie certification).

II.4 Enjeux de l'analyse métier « à grain fin » pour la formation professionnelle

Au delà des défis économiques et techniques en SHN, il semble que le vrai défi de l'entraîneur national de demain soit **un défi de gouvernance des collectifs**, c'est-à-dire la capacité des groupes sportifs à se gérer dans des contextes évolutifs, complexes et concurrentiels. La professionnalité des entraîneurs nationaux ne se résume plus à un ensemble de compétences techniques (souvent dénommées cœur de métier), que l'on pourrait aisément décrire, mais représente tout un répertoire d'activités qui concernent l'interaction avec autrui, la communication, le langage, l'affectivité, ... La professionnalité n'est réductible ni à la qualification ni à la compétence, elle désigne tout à la fois le domaine d'expertise, l'identité professionnelle et l'engagement dans le travail. La notion de compétence n'est pas suffisante à elle seule pour rendre compte de la formation de cette expérience humaine et de l'émergence de cette professionnalité expérimentée (experte). Elle masque une série de composantes essentielles, dont entre autres, l'histoire de cet ensemble contextualisé, organisé et situé de ressources d'origine interne et externe. La compétence est comme un iceberg : la partie visible du procédural, du savoir-faire manifeste ne donne qu'une idée très fragmentaire et éventuellement fausse des connaissances immergées sur lesquelles s'appuie l'activité : conceptualisations implicites, régulations, routines professionnelles, connaissances tacites, savoirs « émotionnels », raisonnements abductifs[20], …

Si l'expérience est irremplaçable, la qualité de la formation professionnelle continuée est un des éléments importants qui accompagne cette professionnalité expérimentée et **ceci interroge l'ingénierie de formation** : quelle formation continuée est-elle nécessaire pour tirer le meilleur parti, et ce rapidement, de l'expérience, du travail ? Quelle organisation de la formation continuée est-elle propice au développement des compétences professionnelles ? En quoi consistent les aides et médiations apportés par les entraîneurs plus chevronnés dans la formation des compétences des entraîneurs novices?

Les conditions dans lesquelles la professionnalité, les compétences, l'expérience se forment et peuvent être efficacement transmises et capitalisées n'ont fait que trop rarement fait

[20] Il n'y a pas lieu de considérer que les procédures de raisonnement des praticiens soient uniquement hypothético-déductive, des raisonnements heuristiques du type « de même que ; comme si, … » apparaissent aussi fonctionnels et complémentaires aux premiers.

l'objet de réflexions/actions approfondies[21]. En fait, les apprentissages informels tout au long de la vie professionnelle prennent place à côté des transmissions formelles (formations structurées, qualifiantes, certifiantes) et il apparaît utile - ici - de différencier le curriculum formel (le parcours de formation explicite) du curriculum réel (ou caché) qui est la part des apprentissages qui n'apparaît pas programmée par les dispositifs de formation, ou du moins pas explicitement.

Cette distinction amène a réfréner l'intention de construire des référentiels de formation uniquement traduit en terme de programmes « fermés », plans d'études ou curricula formels, pour s'intéresser à l'expérience des entraîneurs, autrement dit à ce qui forge réellement leurs apprentissages. L'objectif est de **préserver l'articulation entre les différentes dimensions contenues dans la professionnalité** des entraîneurs, alors que l'on trouve fréquemment dans les constructions de référentiels des mises en ordre qui sont autant de façons de hacher le travail, de le diviser en tronçons rendus autonomes au gré des impératifs disciplinaires qui souvent régentent la formation.

On peut attendre de ceci **une suspension et un réexamen des catégories d'analyse habituellement manipulées dans le monde de l'entraînement et dans les formations** (par exemple, l'analyse de l'action d'entraîner à l'aide de catégories construites par des problématiques scientifiques disciplinaires ; les dichotomies classiquement effectuées et à tous propos entre entraînement et compétition, entre sélection et détection, etc.). Dans cet esprit, il n'apparaît pas alors souhaitable de différencier et « hacher » contenus et dispositifs de formation, possibilité d'analyse réflexive et modalités d'appropriation des contenus, ...

[21] C'est une critique récurrente faite aux travaux sur « l'expertise » qui si ils manifestent bien les écarts entre novices et experts, explique insuffisamment le passage d'un état à un autre.

III. Méthodologie

III.1 Méthode de description des activités exercées par les titulaires de l'emploi

La méthode retenue s'inspire de la méthode dite des « Emplois - Types Etudiés dans leur Dynamique » (ETED) élaborée par le CEREQ (Mandon, 1997[22], 2000[23]). Le descriptif ETED cherche à restituer une image agrégée des différentes situations concrètes de façon à traduire l'espace professionnel qu'il représente dans sa diversité et sa dynamique. Cette approche vise à cerner l'activité de travail telle qu'elle prend sens à la fois pour l'organisation qui emploie les personnes et pour les personnes elles-mêmes. Comme nous l'avons vu précédemment, l'idée de base est qu'une activité professionnelle - identifiée à partir de sa finalité globale : l'entraînement/performance - peut dans la pratique se déployer de manière différenciée sous la double influence i) de la diversité des contextes, des réseaux fonctionnels, des choix d'organisation, …. (ETED parle ici de facteurs de variabilité), et ii) des attentes, des compétences, de la formation et de l'expérience professionnelle, de l'engagement, … des personnes qui mettent en oeuvre ladite activité (ETED parle ici de facteurs d'élasticité). Cependant, l'hétérogénéité des configurations d'emploi - au regard des spécificités des disciplines sportives : i.e. quasiment autant de configurations que de disciplines - interdit de parler d'emploi type au sens de la démarche ETED.

L'approche consiste principalement en la description des activités exercées par les titulaires de l'emploi. Elle permet de :
- de connaître l'environnement de travail de l'entraîneur et les grandes caractéristiques de l'emploi en collectant i) auprès des hiérarchies des titulaires d'emploi (selon les cas DTN, directeur d'équipe, …) et ii) auprès des relations professionnelles directes des entraîneurs (selon les cas athlètes, entraîneur adjoint, …) des informations sur la façon dont ces personnes situent l'emploi d'entraîneur national. Dans ce but, ont été réalisés des entretiens qualitatifs auprès de ces personnes. A la fois des échéances de temps et le fait que la répétition des entretiens ne nous apporte pas de nouvelles informations (seuil de saturation qualitative) nous ont amené à limiter ces entretiens.
- partir de l'expression individuelle des titulaires de l'emploi étudié quant à la façon dont ils occupent leur emploi. Des entretiens approfondis ont été menés en interviewant les titulaires d'emploi individuellement, selon une grille d'entretien permettant le décryptage de la pratique professionnelle. (cf. ci-dessous la trame de l'entretien : le déroulement de carrière, les points de vue des entraîneurs, le contexte spatial, temporel, événementiel de leur activité d'entraîneur, les thématiques et problématiques sensibles en entraînement, les perspectives et le « monde idéal »).

Chaque exploitation d'un entretien avec un titulaire d'emploi aboutit à une situation individuelle analysée.

---

[22] Mandon, N. (1997). Questions ouvertes à propos des méthodes d'analyse des emplois et des compétences, Cahier ETED n°1, document 126, CEREQ

[23] Mandon, N. (2000). Évolution des métiers, de la formation professionnelle et de leurs pratiques, approche par l'analyse des emplois, Cahier ETED n° 3, Documents 149, CEREQ

III.2 Population d'entraîneurs nationaux étudiée

Il s'agit de constituer une population d'entraîneurs en ne visant non pas l'exhaustivité, mais la représentativité d'une réalité de cette population permettant d'accéder ainsi plutôt à un « observatoire » des pratiques différenciées dans leurs contextes, que de couvrir l'ensemble de ce champ très hétérogène.

Le panel des entraîneurs de haut niveau a été constitué par les deux chargés de projet DS et INSEP, Philippe GRANDOU et Martine CORNILLON en relation avec les DTN selon la procédure suivante (extrait de la note du 20 septembre 2005 adressée à Madame la directrice des sports par Philippe Grandou) :

« Le cahier des charges de constitution du panel, établi par les deux chargés de projet DS et INSEP, Philippe GRANDOU et Martine CORNILLON a été adressé à 9 DTN (choisis par Philippe GRANDOU), le groupe technique se réservant la possible désignation de quelques autres. Il faut, en effet, assurer une bonne représentation des diverses typologies : entraîneur(e)s femme et homme, entraîneur(e)s jeune et moins jeune, sports individuel et collectif, sports "physiologique" et "technique", sports avec et sans matériel, sports en salle et en pleine nature, etc. L'autre difficulté de l'exercice est de choisir des entraîneurs qui correspondent au "profil de l'entraîneur 2012-2016" avec esprit ouvert et "transversal" apte à intégrer l'environnement du sportif dans sa globalité. Il doit être un "manager".

Voici le profil demandé aux DTN sollicités et utilisé par le groupe de travail :
« Dans le cadre de la "formation des EN et du référentiel professionnel EN dans l'optique l'entraîneur de demain : 2012-2016", pouvez-vous désigner un(e) entraîneur(e) qui présenterait le profil suivant (ou, à tout le moins, une partie de ces éléments caractéristiques) :

- *Curieux de tout, original dans son boulot, "transversal" en allant chercher dans d'autres sports ou activités tournées vers l'excellence, la rigueur, et à fortes doses de travail (ex : danse, musique, unités d'élite, etc….) ;*
- *Conscient de l'évolution du métier de "homme-orchestre" à "chef d'orchestre, patron d'une équipe pluridisciplinaire" avec la prise en compte de l'environnement du (de la) sportif(ive) ;*
- *Soucieux, en plus des seules "gestuelle" ou planification de l'entraînement, de prendre en compte (lui-même ou en associant d'autres personnes compétentes) les techniques modernes de relation entraîneur/entraîné : psychologie du sportif (avec recherche et prise en compte de la motivation intrinsèque du sportif, fixation d'objectifs, etc…) et entraînement mental (imagerie mentale, gestion du stress, outils de questionnement, etc…).«*

Pour Mme Martine CORNILLON et moi-même, le panel proposé ci-après semble répondre à toutes ces contraintes. Nous le soumettons donc à votre validation … »

Le groupe des entraîneurs nationaux finalement retenu est donc constitué des disciplines et des personnes suivantes :

DISCIPLINE	ENTRAÎNEUR
Athlétisme	Renaud LONGUEVRE
Badminton	Cyrille GOMBROWICZ
Basket	Claude BERGEAUD
Canoë	Pierre SALAME
Cyclisme (VTT)	Yvon VAUCHEZ
Escrime	Michel SICARD
Golf	Anne le CONIAT
Gym	Laurent BARBIERI
Hand	Daniel COSTANTINI
Judo	Cécile NOWAK- GRASSO
Natation	Jean Lionel REY
Nat Synchro	Charlotte MASSARDIER
Ski (Biathlon)	ETIENNE Pascal
Tennis de Table	Michel BLONDEL
Voile	Christian Le PAPE

III.3 Les entretiens

La phase de prise de contact avec les entraîneurs s'est déroulée en deux temps :

- une information sur les objectifs de l'étude et le déroulement des entretiens a été transmise à l'ensemble des DTN des entraîneurs choisis par P. Grandou chef de projet.
- la prise de contact directe avec les entraîneurs nationaux s'est faite par téléphone ou par mail par S. Pérez co-responsable de l'étude, et a consistée à rappeler les objectifs de l'étude, la démarche méthodologique utilisée, et à fixer des dates de rencontre pour la réalisation des entretiens.

Avant chaque entretien, nous avons précisé les buts de l'étude, la façon dont les données seront utilisées, les questions qui vont être abordées ainsi que les procédures d'enregistrement et de retranscription des entretiens. Le rappel des conditions éthiques - et l'engagement des chercheurs à les respecter - concernant les postures dans l'entretien, le caractère confidentiel de l'entretien (à moins d'autorisation explicite pour un usage d'extraits uniquement en formation) et l'utilisation des données sont une condition importante pour établir un climat de confiance entre les analystes et la personne interrogée.

La durée de chaque entretien varie d'une heure et demie à deux heures. Tous ces entretiens ont été enregistrés à l'aide d'un magnétophone, et avec l'accord des participants, une grande majorité a également été filmée avec une caméra numérique. Les entretiens ont été retranscrits mot à mot dans leur intégralité.

L'ensemble de ces documents constitue bien sûr des données essentielles pour les besoins de cette étude, mais ils constituent également le début d'un fonds documentaire visant à la capitalisation d'une expérience extrêmement riche. Les images des entretiens, après avoir demandé l'autorisation de diffusion aux entraîneurs concernés,

pourraient par exemple, faire l'objet d'un montage de propos recueillis sur plusieurs grands thèmes de l'entraînement et ainsi contribuer à enrichir les « savoirs pratiques ».

Les axes de questionnement retenus ont été les suivants (les exemples de formulation sont issues des différents entretiens et peuvent bien évidemment prendre des formes diverses dans le cours du dialogue).

1° axe : le déroulement de carrière

- questionner sur la période avant de devenir entraîneur national, *(exemple : « Est-ce que tu peux me décrire un peu ta trajectoire professionnelle avant de devenir entraîneur national ?)*
- questionner sur les événements-clés, les moments forts du déroulement de la carrière, *(exemple : « Est-ce que tu te rappelles à quel moment tu as décidé de devenir entraîneur national ? »)*
- questionner sur les rencontres-clés, *(exemple : « y a –t'il eu des gens importants qui t'on marqué pour la suite de carrière professionnelle ? »)*

2° axe : les points de vue des entraîneurs

- questionner sur la façon dont les entraîneurs eux-mêmes se définissent, *(exemple : « Aujourd'hui si tu avait à retenir quelques axes prioritaires de ton métier, tu nous dirais quoi ? »)*
- questionner sur la façon dont les entraîneurs définissent leur sport, la performance *(exemple : Performer aujourd'hui en natation, ça passe par quoi ?)*
- questionner sur ce que les entraîneurs attendent des athlètes *(exemple : Qu'est-ce que tu attends des athlètes avec qui tu travailles ?)*

3° axe : le contexte spatial, temporel, événementiel de leur activité d'entraîneur

- questionner sur le calendrier sportif et le rapport aux événements sportifs (Championnats du Monde, Jeux Olympiques, autres championnats ou tournois…), *(exemple : « Quel événement sportif prends tu en considération prioritairement pour planifier la saison d'entraînement ?)*
- questionner sur les différents moments de l'activité professionnelle (entraînement, pré - compétition, compétitions, récupération, début d'année, stages…), *(exemple : « Ton début d'activité professionnelle commence quand ? Tu fais quoi en priorité ? »)*
- questionner sur les moments-clés et saillants de la saison sportive, *(exemple : « Tu pourrais nous décrire un moment qui t'a particulièrement marqué cette année dans ton activité professionnelle ?)*
- questionner sur les situations-types (journée-type, stage-type, mois-type…), *(exemple : « Est-ce que tu pourrais nous décrire une journée-type lorsque tu es dans ta structure d'entraînement ?)*

4° axe : les thématiques et problématiques sensibles en entraînement

- questionner sur le rapport travail prescrit/travail réel, contraintes/autonomie *(exemple : qu'est-ce qui t'est demandé dans ton travail ?... Tu réponds à toutes ces exigences ?)*
- questionner sur le rapport conception/ mise en œuvre, *(exemple : Comment planifies-tu ta saison ? Tu arrives à suivre cette planification ?)*
- questionner sur le rapport travail individuel/travail collectif, *(exemple : « Avec qui tu travailles ? Qui fait quoi ? »)*
- questionner sur le rapport individualisation/groupe, (exemple : *« Combien de sportifs as-tu en charge ? Tu fais le même planning pour tous ? »*)
- questionner sur le rapport projet de vie/projet professionnel, *(exemple : « Est-ce que c'est toujours facile de rendre compatible ton projet professionnel avec ta vie familiale ? »)*
- questionner sur le rapport entraîneur/sélectionneur, (exemple : *« Est-ce que c'est toujours facile d'assumer à la fois la casquette d'entraîneur et de sélectionneur ? »*)
- questionner dur le rapport hommes/femmes, *(exemple : « Le fait d'être une femme entraîneur national… c'est plus difficile à ton avis ? »)*
- questionner sur le rapport professionnalisation des entraîneurs/professionnalisation des athlètes, sur l'argent dans la profession (exemple : *« ton salaire, tu en penses quoi ? »*)
- questionner sur les valeurs humaines, la déontologie de l'entraîneur, *(exemple : « Tu parles souvent de valeurs… quelles sont celles auxquelles tu es le plus attaché ? »)*

5° axe : les perspectives et le « monde idéal »

- questionner sur les évolutions et les transformations du métier d'entraîneur, *(exemple : « Dans quelques années penses-tu que ton activité professionnelle ressemblera à celle que tu fais aujourd'hui ? »)*
- questionner sur les évolutions du sport, de la performance et des événements sportifs, *(exemple : Pour les prochains Jeux, les meilleurs en biathlon) auront quelles caractéristiques ?)*
- questionner sur « le monde idéal » (conditions d'exercice, formation…) pour l'entraîneur national de demain… *(exemple : « Demain, on te dit que tu peux tout demander… oui je sais… on peut rêver un peu non… pour améliorer tes conditions de travail, tu commences par demander quoi ? Tu changes quoi ?»)*

III.4 Procédure d'analyse des données

Les entretiens ayant été retranscrits mot à mot dans leur intégralité, ils constituent le corpus des données essentielles de l'étude. Pour analyser l'ensemble des entretiens, nous nous sommes inspirés des principes de la théorie ancrée ou « Grounded Theory » (Glaser & Strauss, 1967[24] ; Huberman & Miles, 1995[25]) afin de mettre en évidence l'activité réelle des

[24] Glaser B. G.; Strauss A., L., (1967). The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, NewYork, Aldine de Gruyter.

[25] Huberman M. A., Miles M. B., (1995). Analyse des données qualitatives, méthodes en sciences humaines. Bruxelles, De Boeck

entraîneurs. La théorie ancrée utilise à la fois des approches inductives et déductives, afin de développer une catégorisation du corpus ancrée sur les données empiriques de l'entretien.

L'analyse de contenu thématique implique de diviser le texte des entretiens en unité d'analyse afin de définir un univers de référence du discours. La première étape consiste donc à coder chaque unité de sens des entretiens. Les unités de sens sont codées et mémorisées en niveaux puis regroupées en catégories. Ces codifications sont complétées par des notes concernant le contenu et les caractéristiques uniques de chaque niveau et catégorie. Ensuite, les unités s'intègrent dans un ensemble d'interprétations. A ce stade, il s'agit de générer des propositions à partir des discours éparpillés, de mettre en lumière les différenciations et les articulations. La mise en évidence des liens permet de passer de la description à l'analyse. Les deux chercheurs ont réalisé des lectures fréquentes des entretiens de manière indépendante afin de construire par étapes, un début d'interprétation signifiante, à partir des données réduites selon le principe du codage. En effet, les catégories doivent être révisées en fonction de réflexions continuelles : il ne faut pas perdre de vue que la méthode de comparaison des données débute par leur définition qui s'effectue durant le codage. Au final, les différentes unités repérées sont regroupées en catégories en fonction de leur ressemblance, puis les unités sont classées et les catégories définies.

Il est à prévoir, au regard des catégorisations déjà effectuées, que les derniers entretiens n'apportent pas de nouvelles informations, indiquant que nous avons ainsi atteint le seuil de « saturation qualitative » pour cette population.

III.5 Etablissement de la crédibilité des données

L'établissement de la crédibilité des données[26] se fait de façon interne par confrontation des analyses (fiabilité du codage) et des catégorisations entre les deux chercheurs impliqués dans l'étude. Il est prévu dans le processus de validation de communiquer les premiers résultats de l'analyse du métier à chaque participant de l'étude afin de recueillir ses remarques sur les analyses effectuées et d'apprécier le degré d'accord des participants avec les résultats.

En parallèle, des éléments de « cadrage » et de « plausibilité » des données sont établis à partir de la consultation des études disponibles sur le sujet - en particulier celles de la DEF (Note technique du 3 novembre 2005 concernant la création de certifications de niveaux III et II dans le secteur de l'animation et des sports), celles antérieures produites par le groupe « entraînement » de l'INSEP et celles de la littérature internationale[27]. L'objet étant de voir les rapprochements et écarts entre ces résultats d'étude, d'en déterminer la provenance et l'acceptabilité ou non.

---

[26] Dans les méthodes qualitatives, le processus d'établissement de la crédibilité des données correspond au processus de validation des données dans les méthodes quantitatives.

[27] Par exemple : Salmela, J.H (1996). Great job coach! Getting the edge from proven winners. Ottawa : Potentium

Par ailleurs, l'établissement de la crédibilité des données s'effectue de façon externe avec les partenaires professionnels (régulation continue entre professionnels, formateurs, méthodologues) selon l'échéancier suivant :

- **15 janvier** : remise du rapport aux membres du groupe de pilotage pour le référentiel professionnel des EN. Le rapport est soumis à la lecture du groupe ainsi qu'à tous les EN et DTN qui ont participé aux entretiens support de cette analyse.

- **2ième quinzaine de janvier** : réunion du groupe de pilotage pour le référentiel professionnel des EN. Il s'agit de valider le rapport en fonction des remarques et commentaires de ce groupe avant sa diffusion vers d'autres partenaires.

- **Mi-février** : envoi du rapport validé aux différents partenaires. Le rapport est transmis à l' AS DTN, PO pour consultation

- **Fin février - début mars** : organisation d'un séminaire

L'ensemble des partenaires adopte le référentiel comme support à l'organisation de la formation professionnelle des EN et détermine les axes du dispositif à mettre en place.

- **Fin avril** : proposition par le maître d'œuvre du dispositif de formation

IV. Le métier d'entraîneur national

IV.1 Positionnement du métier d'entraîneur national : un « chef de projet performance » ?

Si dans les années 1980 - 1986, une formation des entraîneurs nationaux a pu être fondée sous le label de Technicien Supérieur du Sport, il ressort des entretiens que ce qui caractérise les entraîneurs nationaux d'aujourd'hui, est le fait qu'ils soient responsables globalement du projet de performance des athlètes et/ou des équipes pour les compétitions internationales de références et ceci dans une organisation mixte état - fédération (dans le cadre de la « filière du sport de haut niveau ») et dans l'inscription d'une histoire et d'une « territorialité » fédérale.

Au delà de leurs compétences personnelles à entraîner qu'ils ont déjà démontrées dans leur parcours professionnel et **qu'ils continuent à exercer**, la **spécificité et la finalité globale du métier** d'entraîneur national **« chef de projet performance »** est :
- d'**assurer le rôle d'interface** entre les différents intervenants impliqués dans la réalisation de la performance et ce, **de manière évolutive** dans les temporalités de la préparation sportive ;
- d'**optimiser le potentiel du réseau d'entraînement** en s'appuyant sur sa compétence technique et son expérience dans sa discipline sportive ;
- pour **organiser et mener à bien** en relation avec les attentes des athlètes **un « projet performance » conciliant les contraintes** temporelles, stratégiques, financières, réglementaires (par exemple, le « double projet » de l'athlète).

La faible pré-définition du cadre de leur action ou des pré-définitions contradictoires, engendre des tensions, des paradoxes, des dilemmes qu'il faut résoudre au quotidien par des compromis, des stratégies « efficaces » (à moindre coût, rapidement, …), des **recherches collectives d'optimalité visant le mieux possible** « ici et maintenant ».

Ces actions sont fondées sur la **reconnaissance de valeurs et de perspectives communes** (plus précisément sur le travail des valeurs au quotidien) et pas seulement sur des intérêts sportifs, financiers et/ou identitaires communs.

De plus, les entretiens indiquent que les entraîneurs nationaux se sentent autant tenus à une obligation de moyens en créant les **conditions optimales d'obtention de la performance** qu'a une obligation de résultats en terme de performance brute (la mise en doute de la performance comme résultat causal direct de l'effet « entraînement » se retrouve aussi chez les athlètes expérimentés[28])

[28] La performance est souvent considérée comme « un fruit qui lorsqu'il est arrivé à maturation est facile à cueillir ». Ceci renvoie à une conception de l'efficacité qui apprend à laisser advenir l'effet. Au lieu de viser l'effet, l'idée est de le considérer comme une conséquence du potentiel de la situation pour le changement. Jullien, F. (2005). Conférences sur l'efficacité. Paris : PUF.

IV.2 L'entrée et l'insertion dans le métier : un mode de socialisation professionnelle particulier

L'entrée dans le métier et l'insertion socioprofessionnelle sont souvent considérées comme des périodes décisives pour la création des « habitus » professionnels. Postérieurement à la formation initiale – qui est diverse pour les entraîneurs nationaux - **le processus d'entrée et d'insertion dans le métier conduit progressivement à un réexamen des savoirs acquis dans la formation professionnelle initiale et à une re-formulation d'un certain nombre de croyances, de valeurs, d'attitudes, de savoirs en fonction des manières de penser, de se comporter, de faire, … qui font sens dans la culture professionnelle de l'entraînement** dans la discipline sportive considérée.

Dans une perspective de formation professionnelle forcément différenciée voire individualisée, il importe de connaître au plan général et au plan individuel, le parcours d'accès au métier d'entraîneur national et son impact possible sur la vision de la pratique du métier.

Nous présentons ici des **extraits de récits de vie** de trois entraîneur(e)s qui nous apparaissent typiques de parcours différenciés.

A : (…) j'ai commencé à joué au golf j'avais 10 ans, au Maroc j'ai commencé en même temps que mes parents, c'est pas du tout une culture familiale. Et puis de fil en aiguille j'ai fini par jouer pas trop mal, même pas mal et à 18 ans j'ai eu mon bac et j'ai eu le choix entre faire des études ou passer pro de golf et j'ai décidé moi de faire des études ; j'étais bonne au lycée et puis arrivée en France j'ai pratiquement plus jouer au golf parce que dans les années 80 je n'avais pas les moyens (…). Et un jour, va savoir pourquoi je vois une publicité dans le Figaro ou je ne sais pas quoi pour un tournoi exhibition c'étais en 83 un tournoi à Chantilly : 2 hommes contre 2 femmes. Je n'avais jamais vu de femmes jouer à haut niveau je ne jouais qu'avec des hommes parce qu'au Maroc il n'y avait pas de jeunes filles qui jouaient et je vais à Chantilly et là je vois la numéro 1 mondiale qui s'appelle Betty King et quand j'ai vu cette fille j'ai dit mais moi je sais faire ça en tout cas je peux faire ça, et le lendemain j'ai eu un accident de voiture et je suis restée deux ans sans marcher et ma seule ambition c'était de rejouer au golf, et j'ai continuée j'étais en Licence ou en Maîtrise de sciences éco et j'avais dit à mes parents je prends un an sabbatique parce que j'avais tellement mal au dos mal partout que je ne pouvais pas… et comme je ne voulais pas rester sans rien faire ma mère m'a dit mais pourquoi tu ne t'inscrit pas à l'école fédérale ? Et je me suis dit après tout pourquoi pas, je sais un peu jouer au golf je vais tenter. Et donc je me suis présentée, j'ai été prise, j'avais une opinion très négative de ce qu'était être prof de golf ; je me disais je ferai ça un an deux ans ça va me faire rigoler, mais donner 8 heures de leçon par jour, je ne me voyais pas du tout là dedans et en fait j'ai découvert un monde ! (…) j'ai eu mon BE 1, tout de suite j'ai même pas eu envie de reprendre mes études, je me suis dit je vais me mettre à travailler, j'ai commencé à travailler dans un club où il n'y avait rien du tout, le golf n'était même pas sorti de terre j'ai commencé à donner des leçons et de fil en aiguille j'ai monté une école de golf et avec les gosses on est devenu champion de la Région et puis ça c'est fait comme ça et puis comme ça c'était très bien passé pendant ma formation j'avais gardé des contacts et je continuais et le DTN, il était entraîneur national à l'époque c'était Jean Etienne, m'appelle en plein mois d'août, il me dit écoute on est très embêté, il y a la capitaine des équipes de

France Juniors ne peut pas il y a un championnat international en Angleterre, elle ne peut pas y aller, est-ce que ça t'intéresserait d'y aller ? Ni une ni deux je suis pratiquement partie du jour au lendemain et c'est comme ça que j'ai mis un pied à la fédération (…). J'ai commencé en 93, j'étais entraîneur nationale adjointe à temps partiel je faisais un cinquantaine de jours par an et on m'a très vite « refilé » les juniors filles parce que c'est pas très médiatique et puis je m'en suis occupé pendant 5 ans et en 5 ans on a gagné 4 fois de suite le grand international juniors en Europe, il y avait 15 joueuses différentes, ce qui ne s'était jamais fait et au bout de ces 5 années, Philippe … qui était à ce moment là DTN adjoint, il s'est intéressé à mon travail quand il a remonté son équipe et moi j'étais persuadée que j'allais être viré parce que le président de la fédération ne savait même pas qui j'étais quand il me croisait dans les couloirs ! On était médaille d'argent aux championnats d'Europe, on avait fait des trucs pas mal et donc Philippe (…) quand il a été nommé DTN, tout de suite il est venu me chercher. (…) il m'a fait extrêmement confiance parce que j'ai pu développer avec lui pleins de trucs. J'ai entraîné les juniors garçons pendant une année en 98 et après j'ai récupéré les dames que j'ai entraîné pendant 3 ans où on a été championnes d'Europe et championnes du Monde (…) j'avais demandé à Philippe d'aller assister à un championnat du Monde pour voir comment c'était et après on a gagné en 2000 et ce n'est pas un hasard (…). Après on m'a nommée entraîneur en chef et donc là j'ai dirigé l'équipe de France où le meilleur résultat qu'on ait fait c'est en 2002 avec les garçons où on a été vice champion du Monde ce qui n'était jamais arrivé. »

C : « j'étais joueur de badminton depuis l'age de 10 ans jusqu'à maintenant toujours un petit peu mais moins (…) j'ai eu un bon niveau juste en m'entraînant dans un club, je suis arrivé jusqu'à la 10ème place française et puis il y avait la possibilité d'aller au bataillon de Joinville et puis donc je me suis dis tiens. J'avais pas envie de faire l'armée et je me suis dis tiens je vais m'entraîner à fond véritablement. J'ai pris un appart avec un copain dans Paris qui avait le même profil et je me suis entraîner et je suis monté jusqu'à la 5eme place française, voilà ! Donc j'ai fait le BJ et en même temps pour ne pas perdre de temps, j'avais 25 ans à l'époque, j'ai passé un diplôme d'entraîneur ; à partir de là, il y a eu une opportunité, un entraîneur est parti d'un seul coup, un entraîneur assistant au CREPS de Chatenay Malabry, c'était un entraîneur adjoint, il a fait faux bond et le DTN de l'époque cherchait quelqu'un. Et bon, il se trouvait qu'en tant que joueur moi j'étais un peu vieux, je m'étais fait connaître comme étant le 5-6eme français de la DTN à ce moment là, donc il a demandé l'avis aux entraîneur, bon je suis un peu vieux à 25 ans et ils ont dit tiens peut être celui là c'est pas mal en tant qu'entraîneur et ça a commencé comme ça. Sinon moi au départ je faisais des études de philosophie, j'avais un DEA de philo et en fait je m'apprêtais à passer le concours du professorat, le CAPES prof de philo, mais bon en même temps ça ne me plaisait pas trop vue la dégradation de l'enseignement, je cherchais aussi autre chose, donc j'étais en plein doute à ce moment là ; c'est pour ça que j'avais envie aussi de faire beaucoup de sport ! Et de fil en aiguille finalement ça a bien pris j'ai commencé comme entraîneur au CREPS de Chatenay Malabry avec l'équipe de France cadette comme adjoint, je suis resté un an, alors là c'était quelques interventions, la 2eme année j'ai fait un tiers temps, l'année d'après j'ai fait un mi temps pendant deux ans donc ça c'était de 95 à 99 ; et puis en 99 je suis venu ici sur les juniors toujours en tant qu'entraîneur assistant mais je suis venu à plein temps j'ai motivé le président pour qu'il m'engage à plein temps et j'avais un contrat fédéral et c'était pendant un an. Et l'année d'après un contrat PO s'est dégagé et j'ai eu un contrat PO en 2001 en terme de statut mais tout en restant sur les juniors et en septembre 2001 je suis arrivé

sur les seniors toujours assistant pendant deux ans et après il y a eu la période de qualif olympique en 2003, il y a eu des petits problèmes relationnels entre joueurs et entraîneur responsable de l'époque donc j'ai pris la responsabilité d'un double homme à ce moment là pour la qualif olympique et puis là je suis en responsabilité totale du projet depuis l'année dernière (…). Voilà c'est ce qui fait que j'ai eu cette trajectoire, il me semble. C'est comme ça que j'analyse les choses, c'est une conjonction de facteurs… »

D : « Ben je dirais là c'est complètement collé avec l'activité associative. (…) à un certain moment vous êtes, tel que je le vois moi, vous êtes impliqué dans le mouvement associatif au travers de clubs par exemple. Et cette activité vous met à un certain moment relativement en lumière et que à partir de là, selon les modes ou selon les types de fonctionnement dans divers sports, à ce moment là l'émergence de cette compétence peut éventuellement vous prédisposer à devenir un professionnel. (…) Et puis dans ce système qui part d'associations, au travers du sport en question et des quelques métiers qui sont proposés, je dirais, si tant est que ce soit un pyramide des fois c'est plutôt un cylindre, qu'il y a l'aspiration un jour à devenir entraîneur national. Moi, entraîneur national, par rapport à ma carrière à moi, ça n'a jamais été un objectif initial, c'est-à-dire quand j'ai commencé à entraîner, j'ai pas entraîner pour devenir un jour entraîneur de l'équipe de France, j'ai commencer à entraîner parce qu'il était de notoriété publique quand on était dans un club et qu'on était handballeur et qu'on était prof de gym , après avoir consommé en tant qu'athlète vous alliez rendre en tant que cadre et puis une fois que je me suis trouvé cadre et ben j'ai essayé de faire mon métier le mieux possible et que tout naturellement à un moment donné on a commencé à dire à bah tiens « pourquoi pas lui ? ». Alors pourquoi pas lui, ben voila pourquoi ça sera pas lui parce qu'il est de Marseille, parce qu'il respecte pas ci, il respecte pas là parce que moi j'ai eu beaucoup plus d'inconvénients pendant très longtemps que d'avantages et puis un jour, un jour vous êtes appelé, et pour moi ça a été, je dirais… Moi je dis souvent quand je me présente en situation de formation à la fédération française de handball, je leur dit : « moi je suis un mauvais exemple parce que moi j'ai eu toutes les chances c'est-à-dire j'ai absolument franchi toutes les étapes telles qu'elles doivent être franchies : athlète , enseignant en éducation physique, professeur d'éducation physique et encore athlète et puis professeur d'éducation physique et entraîneur de handball débutant, puis appelé à animer une section sport étude c'est […] d'aujourd'hui c'est là où tu apprends mieux ton métier de l'enseignement au plus haut niveau qu'en étant avec des jeunes que tu as toi-même recrutés, détectés avec des programmes… bref et puis un jour, y'a une opportunité qui fait que celui qui entraîneur national il se fait virer, en l'occurrence moi c'était la première fois que ça se passait à la fédé de hand que quelqu'un se fasse mettre à l'écart et donc j'ai été appelé. Donc je dirais qu'il n'y a pas de trou dans mon cursus, c'est fluide par rapport à mon sport qui est le handball (…) c'est pour ça que peu confronté justement à ces problématiques de formations continues parce qu'il y a une bonne formation de base bien que je n'ai pas fait l'insep moi , moi je me suis planté au concours de l'insep au cause d'une blessure, c'est anecdotique mais, donc j'en ai voulu à l'institution de ne pas m'avoir reconnu alors que j'avais quand même de belles excuses à faire valoir et à partir de là j'étais devenu un rebelle de la formation c'est-à-dire j'ai pas fait le cursus traditionnel de l'époque qui consistait, à travers les formations qu'on appelait p2a, p2b, p2c, les trois années après la première année , moi j'ai fait p2a première année , ça m'a emmerdé parce que c'était dans un irep à Marseille, institut régional de l'éducation physique, où franchement j'ai trouvé ça pas terrible donc j'ai enseigné dès la troisième année, j'ai été maître auxiliaire et j'ai fait en même temps suffisamment de

travaux personnels pour … je dirais que la formation continuée et je me la suis appropriée à moi-même très tôt, et le fait d'enseigner ça m'a mis devant les réalités du métier et quelque part , je vous parle du début des années 60, on était pas beaucoup à être dans ce cas là, bon l'enseignement déjà était beaucoup plus facile qu'aujourd'hui mais la plupart du temps, les gens étaient sur les rails, ils étaient ou dans des creps ou dans des irep ou à l'insep et une fois le capes passé ils faisaient leur service militaire et après ils envisageaient d'enseigner là où…Quand on était marseillais on allait à Maubeuge. Donc un cursus, on aurait pu en faire un catalogue quoi, un dépliant publicitaire. »

Ces entretiens révèlent :

- qu'il n'y a **pas de référence à des diplômes explicitement prérequis** (en dehors des diplômes fédéraux et/ou des Brevets d'Etats premier et second degré). L'obtention de diplôme de type universitaire ou professionnel ne semble pas une aide ou un frein à l'entrée dans ce métier : les choses se jouent « ailleurs »[29]. Mais les entraîneurs ayant une formation initiale d'un bon niveau - ou qu'il juge d'un bon niveau – spécifique aux métiers du sport (diplôme INSEP, CAPEPS) ou non (sciences économiques, philosophie) pensent que **cette formation de « culture générale » est un atout pour l'exercice de leur métier** ;

- que **les entraîneurs nationaux en poste n'avaient pas de plan de carrière particulier** : après une carrière de sportif plutôt de bon niveau que de haut niveau dans la discipline – ou non - c'est « chemin faisant » qu'ils sont devenus entraîneurs nationaux. Cependant **cette insertion professionnelle si elle est faiblement déterminée n'est pas aléatoire** : elle est influencée à la fois par la visibilité des résultats sportifs et la reconnaissance du parcours d'entraîneur, les rencontres et la stratégie individuelle des entraîneurs ;

- l'importance des rencontres de cadres fédéraux déjà en place, de l'histoire de l'encadrement fédéral, de moments particuliers au sein duquel **s'ouvrent des « fenêtres » d'accès au métier** ;

- **une autonomie d'acteurs progressive ... ou brutale dans l'exercice du métier**. Les entraîneurs nationaux pour une part ont été entraîneurs adjoints avant de devenir responsable et pour une autre part, certains sont devenus entraîneurs nationaux très rapidement après la réussite au concours de professorat de sport ;

- **une évidence de la passion et de l'engagement dans le métier d'entraîneur**.

Cette entrée dans le métier est **un mode de socialisation et de construction de l'identité professionnelle particulier** : les modalités de recrutement relèvent plus du compagnonnage que du recrutement ad hoc par un cabinet spécialisé ou par concours de

[29] Jacques Demers, ancien entraîneur chef du Canadien de Montréal, mais aussi de trois autres équipes de hockey au Canada et aux Etats-Unis, raconte, dans son livre *En toutes lettres*, son parcours professionnel, mais aussi son enfance difficile dans une famille modeste. Nul à l'école mais bon sur la patinoire, l'ex-livreur de Coca-Cola a gravi patiemment les échelons de la Ligue nationale de hockey, comme dépisteur, puis coach. En 1993, il est entraîneur chef du Canadien quand l'équipe ramène la Coupe Stanley à Montréal. C'est la gloire ! Il devient même directeur gérant, grand patron du Lightning de Tampa Bay, à la fin des années 1990… tout en gardant son secret : sa quasi-incapacité de lire et d'écrire ! Article du « Monde » paru dans l'édition du 29.11.05

recrutement de la fonction publique (les concours apparaissent comme une recherche de stabilisation d'un statut insécurisant – contrat –, comme une recherche d'avantages financiers mais aussi comme de la reconnaissance professionnelle).

C'est cependant dans ce parcours que l'entraîneur se construit progressivement en référence - ou en décalage parfois - avec un « maître » revendiqué ou avec les « normes » ou pratiques fédérales, une « vision » de la technicité, des valeurs sportives mais aussi de « l'homme sportif » de haut niveau. **Les idées de culture « d'entreprise », de culture de pôle, de club, rejoignent ainsi des considérations plus utilitaires pour la formation** : le patrimoine des fédérations est pour une part essentielle le patrimoine des compétences réunies en son sein. Ce patrimoine a une histoire, un état, un avenir qu'il faut comprendre pour en envisager les ressources dans la professionnalisation.

Du coté de la formation, si il y a des ressources incontestables à exploiter de ce coté, il y a cependant un risque d'enfermement dans la culture de l'environnement sportif disciplinaire. Les entraîneurs expérimentés sont bien conscients de cette difficulté potentielle en cherchant à s'ouvrir et à échanger avec les entraîneurs des autres disciplines.

Il s'agit donc du coté de l'ingénierie de formation de veiller à créer des dispositifs et des stratégies de formation qui « accompagne » cette entrée dans le métier et cette insertion professionnelle. **L'objectif est de prendre appui sur ces premières années d'expériences professionnelles et les difficultés rencontrées sur le terrain pour créer un « habitus » professionnel qui soit porteur de développements tout au long de la carrière**. Souvent le mot « accompagnement » est utilisé pour neutraliser tout ce qui pourrait être compris comme guidage, pilotage, tutelle et indique une crainte d'influence normative. Nous l'envisageons ici dans le sens dynamique et ouvert de **« tenir conseil »** qui est une démarche visant à la création d'une communication dialogique, à la recherche méthodique et plurielle du sens d'une situation faisant problème, à l'élaboration d'une décision fondatrice d'une action sensée, responsable et autonomisante pour l'entraîneur (cf. la partie formation).

IV.2 Le référentiel : principes de rédaction et grille de lecture

Au regard de l'analyse du travail des entraîneurs nationaux « chef de projet performance » et de l'exploitation des entretiens que nous avons effectuées, il semble judicieux de présenter **un référentiel « métier » lui aussi « en tension » en privilégiant une entrée à partir des « dilemmes » composants l'entraînement.**

Ce terme est peu chargé conceptuellement : il signifie les contradictions inhérentes à l'action, les ruptures et questions professionnelles, les points de rapprochement et d'intégration de connaissances de différentes natures, les thèmes de réflexion et de débats possibles entre des savoirs théoriques et des savoirs expérientiels analysés et formalisés qui vont appeler des stratégies pertinentes et « l'action qu'il convient » en fonction des circonstances locales. Cela se traduit par des controverses professionnelles portant à la fois

sur les « normes » du métier et sur la façon dont chacun reconfigure ces normes (cf. en annexe et en exemple, le débat sur les étirements[30]).

Nous pouvons donc lister les activités de l'entraîneur en référence à trois descripteurs :

(1) **identifier, affronter et résoudre dans l'action/interaction les tensions et dilemmes** …. Cette activité prend un sens particulier que l'on peut identifier selon :

(2) **des situations ou des scénarios typiques inscrits dans une dynamique temporelle et spatiale** (i.e. chemin faisant)

Et comme nous l'avons montré, cette activité s'effectue dans des interactions, coopérations et nous pouvons identifier :

(3) **la mise en réseau des décisions/actions et le nécessaire travail co-opératif**

Ces trois éléments permettent de constituer un tableau à trois colonnes pour présenter les dilemmes qui ressortent des entretiens. Les dilemmes sont exprimés sans ordre (la numérotation est faite, dans cette partie, pour faciliter le travail de repérage). Le premier dilemme présenté, à savoir « Entre concevoir, construire un projet stratégique de performance à X années pour des compétitions internationales et réguler et adapter constamment le projet sans « perdre le cap » est cependant le dilemme essentiel et le plus « générique » de l'ensemble, les autres étant finalement des sous parties de ce premier. Nous en restituons ici les verbatims catégorisés.

[30] Dans des situations marquées par la complexité et/ou par la présence d'enjeux forts et conflictuels, la décision - dans cet exemple entre « s'étirer ou pas » - est délicate pour les entraîneurs qui ne peuvent pas trouver une légitimité à leur choix dans une référence excessive au caractère scientifique de leur décision : c'est toute la question de la référence à « l'expertise » qui est posée …

Dilemme 1. Entre concevoir, construire un projet stratégique de performance à X années pour des compétitions internationales **et** réguler et adapter constamment le projet sans « perdre le cap ».

A : « Alors en début d'année, on partait avec une quinzaine de joueurs pour finir avec trois sur un an…. par exemple ***un championnat du monde ça nous prenait un an, alors un an où on ne sait qui va jouer donc ce qu'on faisait, c'est qu'on prenait la date du championnat du monde et ensuite on montait tous les calendriers des joueurs en fonction de ça.*** *Et ensuite des entraînements divers, des tournois qui vont servir de sélection, les modes de sélection qu'on créait, les périodes d'entraînement, les périodes de repos, les périodes de tournoi etc…* ***Tout est calculé un an à l'avance, mais après on ajuste en fonction des individus »***

JL : « ***J'ai besoin de tout mettre en cohérence*** *donc c'est assez long parce que dès que je touche à quelque chose il faut que je retouche l'ensemble il faut que j'arrive à trouver de la cohérence dans l'ensemble donc c'est assez détaillé et assez minutieux.(…) Je vais faire la saison entière en disant :* ***je vais faire ça au premier trimestre et ça au 2ème et ça au 3ème pour arriver à cette performance là sachant qu'au 3ème trimestre il y a de fortes chances que je ne fasse pas du tout ça parce que je l'aurais changé mais au départ pour que mon 1er trimestre ait du sens il faut que je vois comment je vais faire la suite.*** *(…) quand je fais ma saison je vais le faire jour par jour comment je vais l'organiser (…)* ***je vais prévoir toutes les demi-journées de repos de l'année, les séances d'entraînement comment elles vont être organisées, les objectifs qu'il va y avoir à chaque séance, les objectifs que je veux qu'atteigne le nageur en fin de séance… c'est précis et ça me rassure… (…) c'est mon guide c'est ce qui me permet d'adapter par rapport à mon guide »***

Ch : « ***Pour la planification globale ça se fait en début de saison, au tout début, et puis après de toute façon c'est de l'adaptation permanente****, parce que un tel peut, là je peux plus, là j'avais prévu ça,* ***même dans mes planifications d'entraînements un peu où j'essaie de cadrer les choses, je me rends compte que ça vole en éclats*** *parce que tout d'un coup je suis obligée de changer ça parce que certaines personnes, y' a deux trois choses sur lesquelles je m'accroche dessus sur la préparation physique, je sais que c'est un point très fort donc je lâcherai pas et je me débrouille toujours mais après sur la technique, y'a un entraîneur, y'a deux entraîneurs, du coup c'est pas les mêmes séances ».*

C : « ***Ce qui organise le plus c'est le calendrier des compétitions, il y a les évènements incontournables auxquels on se doit de participer et puis après il y a en fonction du groupe d'athlètes que l'on a et du but à atteindre quelle année de compétition on va construire*** *(…). Bah oui quand on va faire des stages, ou quand on fait des tournée. Si on fait une tournée en Asie ça peut être deux ou trois tournois de suite, ça représente un peu plus de 15 jours, presque 21 jours, plus le décalage horaire, il faut arriver avant donc c'est… En 2004 j'ai fait Hong Kong, GanZue Taiwan, 23 jours en Asie… »*

P : « ***Moi je pense que les évènements sont organisateurs, en premier lors d'une programmation on met les échéances incontournables*** *(…) dans les contraintes externes je mettais des choses que l'on ne maîtrise pas et dans le calendrier, elles sont là, elles sont*

incontournables mais c'est aussi la réunion du DTN qui a décidé que ça serait là, je me rappelle avant les Jeux, y'a systématiquement la rencontre avec les fans clubs, la rencontre avec le CNOSF, bon on y peut rien, c'est là, clac ! Donc la première chose et là je le faisais avec mes collègues entraîneurs, on met les, ça c'est incontournable ! (…) ***une fois qu'on a posé ces incontournables là on a réellement le travail de la planification et là y'a de multiples paramètres qui rentrent en ligne de compte hein, depuis les contenus techniques, les lieux où on va se rendre pour développer ces contenus techniques,*** *(…) on rentre en ligne de compte le préparation physique, physiologique, la préparation technique, la préparation psychologique, le mental, les récupérations, l'hygiène de vie, etc. et, au bout du compte, quand on va programmer à 3 jours des Jeux, la séance chrono long, elle est sous-tendue par tout ça quoi, ou la première séance hivernale ! Elle est sous-tendue par une multitude de choses qui dépassent aussi ça, y'a la culture, y'a, parce que la culture de la discipline, on est en hiver est-ce qu'on s'entraîne ou est-ce qu'on ne s'entraîne pas ? (…) Après y'a des stratégies de préparation, avec des stages de l'équipe de France, des stages d'élites, des stages seniors, des stages élites à partir du moment où on a décidé, et ça on l'a décidé en début d'Olympiade, que systématiquement on aurait des actions pour les élites, pour créer une différence par rapport aux seniors, c'est une sorte de reconnaissance et en même temps pour leur offrir des conditions de navigation, les mieux qu'on peut offrir, sachant qu'on peut pas l'offrir à toute l'équipe de France parce qu'elle nous coûte cher, donc et bien là on commence à placer ces incontournables, donc les stages des élites, c'étaient toujours des stages dans l'hémisphère sud qui demandent des longs déplacements, qui demandent de l'investissement, donc là on commence à placer, on place ces stages en fonction, c'est là où ça s'interpénètre, de la situation PPG, alors pour reprendre, PPG si c'est de la musculation lourde on va pas le faire quand on sera en Afrique du sud parce qu'on n'est pas sûr d'avoir une salle de musculation, donc on essaie de placer ces stages en fonction de, de l'impact que l'on veut avoir auprès de ce groupe élite et donc par rapport à, ça c'est un exemple, positionnement du stage élite y'en a deux, ensuite positionnement des stages, je parle toujours du calendrier pôle France qui lui est sous-tendu par ces stages équipe de France… (…) y'a des multiples choses, c'est c'est (…) c'est entremêlé, c'est une synergie qui détermine, en prenant en compte tout ce que j'ai dit au départ. (…)* ***Après, au jour le jour effectivement sport de pleine nature, euh il peut y'avoir la bise à Besançon, le Mistral à Montpellier avec les portes à l'horizontal, on fait pas le même travail de précision et on est obligés de s'adapter, sur le contenu aussi des séances****, (…) bon, je pense qu'on, qu'on essaie de rester calibrés par rapport à ce qu'on a annoncé… je pensais à d'autres types d'évènements mais bon la nature certes, mais les athlètes, ils se blessent de temps en temps, enfin.»*

« D C » : (…) il y a eu un changement de politique au niveau de la fédération et que ce changement de politique voulait dire donc qu'il fallait marquer le coup au niveau de la planification, il fallait que ce changement de politique se voit, qu'il soit synoptique voilà. Donc le président de la fédé m'a dit « voilà imaginons que tu ne te limites pas au niveau des moyens – imaginons, sachant qu'on se limite toujours au niveau des moyens, on n'est pas nouveaux riches du jour au lendemain – essaie de nous construire quelque chose qui puisse permettre d'envisager de se qualifier pour les JO de Barcelone, donc c'était un exercice de style au départ, un mode idéal voilà. ***Et donc là j'ai été obligé, beaucoup plus que je ne l'avais fait auparavant, parce qu'auparavant la planification de l'année suivante elle reprenait la planification de l'année précédente avec quelques améliorations (…)*** *c'est-à-dire ce que*

vous avez décliné l'année d'avant vous le redéclinez d'une manière plus séduisante, il n'y a pas de transformation ou d'invention. Là j'ai du planifier quelque chose de nouveau, c'est-à-dire de dire alors que les gens ne s'entraînaient que 6 h, ils vont s'entraîner 18h, alors comment on passe de 6 à 18 ? L'équipe de France elle faisait 20 matchs, elle va en faire 60. Alors là il y a eu un énorme effort de planification parce qu'il fallait vendre ça à des gens qui étaient nos responsables, nos élus, il fallait aller vendre ça au ministère, parce que vous alliez demander 3 fois + de subventions etc. Donc là il y a eu un énorme effort. Par contre si on en vient à ce qui est la base, ***moi j'ai d'autant plus préparé mes séances que j'allais ensuite sortir du cadre prévu****, vous voyez ? Et je me suis aperçu que ce qui comptait le plus pour moi, c'était cette sorte d'évaluation permanente de ce qui se passait au cours des séances d'entraînement, en sachant que quelle qu'était la façon de les prévoir, des les anticiper, de les programmer, ce qui était important c'était ensuite de faire évoluer ce qui était prévu pour aller dans le sens de l'amélioration, du progrès etc… Et qui tout ce qui est figé, si c'est appliqué, si par exemple moi je prévois la séance et je la fait faire à mon adjoint bon ça c'est voué à l'échec. Je programme le mieux possible mais en sachant que peut être je n'aurais de cesse de m'apercevoir que ce que j'ai prévu ne répond pas vraiment aux objectifs que je me suis fixé, donc il faut avoir des objectifs, il faut décidé des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre mais que ces moyens là dans l'action ils doivent toujours être susceptibles de changement. (…)* ***plus vous aurez pris de précaution dans la planification, plus ça va vous donner quelque part le droit derrière de faire évoluer, de changer****.»*

La conception, la construction et la régulation du projet de performance consistent à :

- Trouver une cohérence générale au projet tout en préservant des cohérences locales ;

- Agencer des horizons temporels multiples et enchevêtrés (court, moyen, long terme) et déterminer le rôle des différentes compétitions (intermédiaires et prioritaires) ;

- Envisager les sites d'entraînement et de compétition et anticiper les différents aspects des déplacements : logistiques, rythme de vie, décalage horaire, … ;

- Définir les orientations et concevoir les indicateurs de régulation et de progrès ;

- Développer l'efficacité et la qualité à des coûts annoncés et acceptés ;

- Formaliser par écrit un programme facile à communiquer ;

- Construire, communiquer, faire vivre avec le collectif une vision de la performance ;

- Envisager des scénarios contrastés pour les projets individuels et collectifs ;

- Intégrer les répercussions du changement de site dans l'entraînement, la compétition et les rythmes de vie ;

- Accepter la complexité et l'incertitude dans le projet et anticiper certaines difficultés pour être plus « adaptable » en situation ;

- Vivre avec des contradictions (contingentes) et du désordre pour aller vers de la cohérence à terme ;

- Prendre en compte la singularité des athlètes : (homme/femme / age /personne) ;

- Accepter la complexité et l'incertitude dans le projet et anticiper certaines difficultés pour être plus « adaptable » en situation ;

- Vivre avec des contradictions (contingentes) et du désordre pour aller vers de la cohérence à terme ;

- Prendre en compte la singularité des athlètes : (homme/femme / age /personne).

Dilemme 2. Trouver un équilibre « optimal » **entre** charge **et** sous/surcharge de travail dans le projet d'entraînement et de performance

*C : « **Il faut augmenter la quantité d'entraînement pour les jeunes joueurs, on peut le faire puisque les horaires de l'INSEP ont changé un petit peu elles sont bien meilleures mais c'est pas pour ça que les athlètes se reposent c'est pour qu'on puisse faire de vraies matinées d'entraînement.** Là, il y a d'abord récupérer du décalage horaire, entraînement léger pour ne pas blesser les athlètes, ensuite il y a, on boucle des périodes d'entraînement, on essaie de faire comme on voudrait mais on est pas souvent les pays prioritaires ; il ne faut pas se leurrer de toutes façons on n'a pas les meilleures connexions, donc on n'a pas souvent les meilleures horaires c'est souvent Chine etc… surtout la bas quand on va en Asie mais bon, on s'entraîne pour préparer la compétition on ne peux pas laisser les athlètes comme ça. En générale c'est deux entraînements par jour progressivement. Si avec un athlète j'ai décidé que le lundi matin il allait se reposer après la compet parce qu'il y a eu le voyage, la charge compétitive, avec d'autres c'est pas le cas je dois organiser le travail pour l'ensemble des athlètes et des collaborateurs. »*

*D : « **Là j'ai du planifier quelque chose de nouveau, c'est-à-dire de dire alors que les gens ne s'entraînaient que 6 h, ils vont s'entraîner 18h, alors comment on passe de 6 à 18 ? L'équipe de France elle faisait 20 matchs, elle va en faire 60.** Alors là il y a eu un énorme effort de planification parce qu'il fallait vendre ça à des gens qui étaient nos responsables, nos élus, il fallait aller vendre ça au ministère, parce que vous alliez demander 3 fois + de subventions etc… (…)Moi, ma qualité essentielle c'est d'avoir compris que si il n'y avait pas suffisamment de temps consacré à une activité on arriverait jamais à l'expertise, donc on est passé de 6h par semaine à 18h par semaine en un an. »*

*P : « (…) C'est sur le plan physiologique, les, les je dirais, les avancées en terme de **surcompensation, d'effets retardés, c'est de savoir si c'est toujours bien de suite à des efforts max en excentrique, des efforts répétés et une adaptation partir au Costa Rica à ce moment là ! Est-ce qu'il ne vaut mieux pas faire que des efforts, c'est un peu technique… des efforts dynamiques avant d'y aller parce que l'adaptation, la blessure**… (…) dans la recherche de la perf, ça c'était notre opinion parce que, parce que y'a*

des raccourcis que les pagailleurs prennent et qui sont irrémédiables et aussi parce ***qu'on s'est aperçus que ceux qu'on chargeait fort en cadet au niveau de l'entraînement, au niveau des charges d'entraînement, avaient peut-être « une durée de vie » plus ou moins longue et ils s'épuisaient assez rapidement psychologiquement et physiquement.»***

Equilibrer la charge de travail consiste à :

- Identifier les paramètres globaux et réels de la charge travail sur une période d'entraînement et sur le déroulement de la carrière ;

- Se donner les moyens d'être en mesure d'apprécier cette charge ponctuellement et dans le temps ;

- Etre attentif aux incidents et « blessures » et co-décider de la conduite à tenir ;

- Organiser des procédures et des temps de récupération ;

- Organiser les successions de compétitions en ayant des objectifs de performance et/ou de perfectionnement ;

- Préserver le bien être et l'équilibre des athlètes (sécurité, santé « physique » santé « mentale ») ;

- Prendre en compte la singularité des athlètes : (homme/femme / âge /personne).

Dilemme 3. Entre construire une vision de la performance, envisager ses évolutions au regard de la concurrence internationale **et** individualiser le projet de performance/entraînement en prenant en compte le développement spécifique de chaque athlète/équipe

A : « Quand on part ils sont à peu près une bonne quinzaine donc ***il y a une bonne partie pratiquement les 6 premiers mois ou ça va se décanter*** *il ne va plus que nous rester 5-6 joueurs mais les 6 premiers mois moi j'avais instauré pour la 1ere fois dans le golf des stages nationaux qui duraient 5-6 jours tous les mois (…)… dans les stages qu'on faisait on avait des tests et j'avais instauré comme en athlé des minima.* ***Donc on a beaucoup travailler sur l'acquisition de compétences et pas sur un bon ou un mauvais swing mais sur tu fais un test avec tant de balles tu les mets dans les cibles etc.*** *et pour rester d'un stage à un autre et donc profiter de l'ensemble de la structure et bien il fallait que tu réussisses un certain nombre de minima. Donc systématiquement ce qui faisait que pendant les 3 semaines où ils n'étaient pas avec nous, tu savais qu'au moins ils s'entraînaient là-dessus… (…).* ***Les joueurs sont ensembles mails ils ne sont vus qu'individuellement parce qu'ils n'ont pas les même problèmes, pas les mêmes histoires,*** *et on faisait tous les soirs une réunion du staff et on faisait le tour de qui a vue quoi qui comment…de manière à bien recentrer toutes les données. »*

C : « Et souvent ça peut passer par la même personne, c'est-à-dire il faut que, on va dire, l'enseignant, au sens noble et large du terme, ***il faut que ce soit quelqu'un qui professe la plus grande exigence pour des acquisitions indispensables, puisqu'on les appellent les prérequis mais je dirais ensuite ou parfois dans le même temps il faut qu'il y ait cette capacité d'empathie par rapport à l'enseigné et d'être capable à certains moments de le regarder avec ses yeux à lui, ses prérogatives à lui, son âge à lui, sa motivation à lui*** *etc… »*

JL : « La performance d'aujourd'hui, c'est pas celle de demain… »

La construction d'une vision de la performance et de ses évolutions au regard de la concurrence internationale et l'individualisation du projet de performance/entraînement en prenant en compte le développement spécifique de chaque athlète/équipe consiste à :

- Envisager les évolutions de la performance à x années ;

- Identifier les « points forts » « points faibles » des athlètes au regard des fondamentaux de la discipline ;

- Choisir des axes de travail prioritaires ;

- Reconnaître les seuils, les moments évolutifs ;

- Avoir une « vision » du sportif dans x années ;

- Choisir une stratégie évolutive d'optimisation de l'efficacité individuelle et collective ;

- Laisser du temps au temps tout en veillant au progrès ;

- Prendre en compte la singularité des athlètes : (homme/femme / âge /personne).

Dilemme 4. Entre développer des qualités générales **et** organiser une préparation spécifique au regard des exigences globales de la performance

A : « Quand on part ils sont à peu près une bonne quinzaine donc ***il y a une bonne partie pratiquement les 6 premiers mois ou ça va se décanter*** *il ne va plus que nous rester 5-6 joueurs mais les 6 premiers mois moi j'avais instauré pour la 1ere fois dans le golf des stages nationaux qui duraient 5-6 jours tous les mois (…)… dans les stages qu'on faisait on avait des tests et j'avais instauré comme en athlé des minima.* ***Donc on a beaucoup travailler sur l'acquisition de compétences et pas sur un bon ou un mauvais swing mais sur tu fais un test avec tant de balles tu les mets dans les cibles etc.*** *et pour rester d'un stage à un autre et donc profiter de l'ensemble de la structure et bien il fallait que tu réussisses un certain nombre de minima. Donc systématiquement ce qui faisait que pendant les 3 semaines où ils n'étaient pas avec nous, tu savais qu'au moins ils s'entraînaient là-dessus… (…).* ***Les***

joueurs sont ensembles mails ils ne sont vus qu'individuellement parce qu'ils n'ont pas les même problèmes, pas les mêmes histoires, *et on faisait tous les soirs une réunion du staff et on faisait le tour de qui a vue quoi qui comment…de manière à bien recentrer toutes les données. »*

C : « Et souvent ça peut passer par la même personne, c'est-à-dire il faut que, on va dire, l'enseignant, au sens noble et large du terme, ***il faut que ce soit quelqu'un qui professe la plus grande exigence pour des acquisitions indispensables, puisqu'on les appellent les prérequis mais je dirais ensuite ou parfois dans le même temps il faut qu'il y ait cette capacité d'empathie par rapport à l'enseigné et d'être capable à certains moments de le regarder avec ses yeux à lui, ses prérogatives à lui, son âge à lui, sa motivation à lui*** *etc… »*

JL : « La performance d'aujourd'hui, c'est pas celle de demain… »

Le développement des qualités générales et la préparation spécifique au regard des exigences de la performance consistent à :

- Construire une stratégie dans l'espace temps « projet » de X années ;

- Choisir des axes de travail prioritaires ;

- Optimiser en reliant entraînement et compétition ;

- Organiser les successions de compétitions en ayant des objectifs de performance et/ou de perfectionnement ;

- Envisager les évolutions de la performance à x années ;

- Prendre en compte la singularité des athlètes : (homme/femme / age /personne).

Dilemme 5. Entre avoir des conceptions singulières du développement sportif **et** conserver une cohérence globale du projet collectif de performance/entraînement

A : « (…) quand je suis rentrée et même ***quand j'ai passé mon BE1, mon BE2, on nous transformait en super technicien*** *donc les entraîneurs qui étaient admirés c'était des entraîneurs qui étaient capables de disserter sur un swing de golf pendant…et qui connaissaient l'angle de la virgule du machin du petit doigt du truc ; et moi j'ai très vite perçue de manière quasi intuitive quand j'étais surtout… (…) je me rendais bien compte que quand je poussais une gueulante on faisait une différence de résultat et pas quand je lui changeait la tête du club en haut du swing et que j'ai fait gagné des filles avec des swing tellement différents et pas forcément des moments où elles jouaient mieux ce qui n'empêche pas que tu sais qu'en tant qu'entraîneur que c'est un travail qu'il faut faire et que*

si elle veut progresser etc. ***On va petit à petit amener à une maturité technique mais ce n'est pas ça qui fait que tu réussis, ce n'est pas ça qui fait que tu vas gagner donc moi j'étais sur un registre qui était beaucoup plus de l'humain****, j'étais réputé pour gueuler mais aussi pour tout un coup rendre les choses passionnantes ; rater un coup ce n'est pas rien, rater un coup dans l'environnement au moment où ça se passe, ça peut être quelque chose de grave proportion gardée et quand tu as un club au bout des mains et que tu as 16 ou 17 ans et que tu as envie d'en faire ton métier il faut qu'on te prenne au sérieux et si on te prend au sérieux ce n'est pas avec ton swing, c'est toi donc il faut dire les choses, il faut les faire dire c'est dans ce maniement là que ça se joue. (…) il y avait une formule d'un entraîneur qui travaille encore à la fédération, il s'appelle Bernard… il avait dit :* ***il faut suffisamment être un bon technicien pour ne jamais en faire ! »***

D : ***« Je dis les sportifs de haut niveau c'est une technique, une condition physique, des facteurs d'exécution. Et puis je dirais une dimension psychologique*** *et. et puis la dimension psychologique, cet athlète est ce qu'on lui demande pas des choses que son intimité refuse quelque part, si oui jusqu'où ce paradoxe peut il être accepté etc , est il quelqu'un de plutôt un tempérament dominant, enfin bref. Donc cette analyse que doit faire chaque entraîneur pour l'entraîné, il faudrait peut être aussi qu'il rencontre des gens qui soient à sa disposition pour arriver à ça. (…) Donc ne pourront être créatifs que des gens qui auront au préalable beaucoup répété, construit* ***l'automatisme****. Donc ça il faut l'accepter, mais ça contient une démarche qui est vraiment douloureuse quoi, c'est-à-dire moi quand je montre des images à l'entreprise je leur montre toujours la même image : Richardson qui égalise contre les allemands en quart de finale du championnat du monde 2001, il fait un tir incroyable de sophistication, de complexité et bien sûr ça marche, et le journaliste, c'est pour ça que j'ai gardé la bande son, le journaliste dit « ce type là est divin » alors je leur dis que moi je ne peux rien revendiqué du succès puisque j'ai un dieu dans l'équipe.* ***Mais je leur ai dit ce type là divin, moi je dis c'est celui qui a le plus répété à l'entraînement et que ce geste qu'il fait là, à un moment particulièrement stressant, douloureux etc, nous, qui sommes dans son équipe, on l'a vu faire des millions de fois à l'entraînement, et des fois ça marche et des fois ça marche pas , et parce qu'il l'a fait des millions de fois il est capable de le sortir, il est pas divin ».***

M : ***« Le coté technique n'est pas la chose la plus importante pour un jour devenir un entraîneur expert. La conception est un système de valeur****, le sport a des valeurs c'est autour de ça que moi j'ai construit mon système, et ça n'a pas été tout de suite comme ça… j'ai aussi fonctionné beaucoup dans un rapport technique, dieu sait qu'en escrime on est enfermé dans un catalogue technique (…) Il faut d'abord faire ses preuves. »*

Les conceptions de la technique, de la tactique individuelle, collective et la cohérence globale du système d'entraînement pour l'athlète consiste à :

- Affirmer et partager une vision de la technique, de la tactique, de l'individu ;

- Avoir une connaissance intime et expérientielle des différents facteurs de la performance et de l'entraînement ;

- Organiser, structurer et capitaliser les savoirs expérientiels ;

- Etre attaché à un système de valeurs ;

- Vivre avec des contradictions (contingentes) et du désordre pour aller vers de la cohérence à terme.

Dilemme 6. Entre engager et préserver des relations individuelles avec chaque athlète ou chaque membre du collectif de travail **et** initier, organiser des échanges avec des collectifs d'athlètes et/ou d'encadrement

*C : « Donc moi **je suis en charge du projet général des résultas, de l'ensemble des athlètes, définir les tâches de mes collaborateurs**, le DTN a tracé les grandes lignes mais moi je le fais plus précisément au quotidien ; **motiver l'ensemble des acteurs faire en sorte que ce soit bien organiser, coordonner les actions, évaluer, remédier. »***

*A : « C'est qu'un entraîneur devrait être beaucoup plus **directeur de projet, avoir une influence sur la philosophie de l'entraînement sur l'organisation du travail**, sur …Ce que m'a donné Philipe a une toute petite dimension très locale donc c'est à double tranchant, à la fois **plus de responsabilité** mais à la fois plus de moyens de prendre ses responsabilité, donc ça veut dire qu'en dehors ce soit de la psycho, de la finance, de la comm, de vrais projets.(…) on faisait un tour de table soit par thème soit par joueur, par exemple ça m'est arrivé de dire aujourd'hui j'ai fait travailler Sarah et je ne suis pas très satisfaite est-ce qu'on pourrait changer, ou la psychologue me disait celui là se serait bien que tu discutes avec lui parce que tu lui as dit un truc et ça lui est resté coincé ou…et puis que tout le monde puisse donné son avis pour savoir comment il ressentait le joueur, par exemple en disant j'ai essayé de faire travaillé un tel ça fait 2 fois et il y a quelque chose qui ne passe pas et voilà…(…) **c'est monter une équipe d'encadrement autour de moi de gens compétents dans ces domaines là et ma compétence à moi… c'est d'être capable de leur exprimer des commandes très claires vis-à-vis des joueurs et des joueuses.** Je ne me suis jamais désintéresser du truc, quand j'allais voir la psychologue je lui disais : voilà le problème que j'ai-je veux que tu sondes ça, ça et ça ! Quand j'allais voir le préparateur mental ou physique je disais là il y a un problème est-ce que tu peux me régler ça et donc je connais le langage de la préparation physique je connais le langage de la préparation psychologique, je sais ce que c'est le psychologie mentale, je ne suis pas spécialiste. Plus les joueurs progressent plus ils ont besoin de gens pointus. **Tu n'es pas Dieu tu deviens chef d'orchestre,** pas homme ou femme orchestre, surtout pas ! (…) lors moi, dans ces stages **là j'avais 2 préparateurs physiques, une psychologue un préparateur mental, un logisticien, 4 entraîneurs (…) oui dans cette équipe d'encadrement tout le monde parle le même langage,** Dieu sait que ne serait-ce qu'entre entraîneurs c'est pas évident, et puis que tout le monde se sentent investis dans un projet et que tu vas jusqu'au bout de … le bout étant le championnat du monde, donc tout ça c'est super important. (…) **C'était mon projet, dans lequel j'ai impliqué à la fois une équipe d'encadrement qui m'a suivit jusqu'au bout ».***

*D : « Vous savez, moi **on m'a confié l'équipe de France en 85 je n'avais confiance en personne**, parce que l'équipe de France que j'ai récupéré était descendue dans le groupe C…*

(…) Donc je me suis blindé c'est-à-dire j'ai dit, pour ne pas avoir des regrets ***« tout va passer par moi dans un premier temps » c'est-à-dire j'ai conceptualisé, j'ai sélectionné des ressources humaines par rapport aux idées que j'avais, j'ai mis en mouvement*** *(…) A partir de là comme les premiers résultats ont été positifs, ça m'a complètement encouragé dans cette démarche et* ***j'ai fonctionné comme ça pendant 10 ans, c'est-à-dire c'était moi le référent, bon de temps en temps les joueurs me disaient un truc… oui je les écoutais parce que je suis quand même poli mais… et tout ça a été possible tant qu'on a pas été champions du monde****, parce que on était mobilisé par un rêve et que il y avait quelqu'un qui passait , qui assumait, qui portait la croix etc. et les jeunes gens, ils étaient en progrès, ils gagnaient des matchs, donc pourquoi pas, et même* ***s'il n'y avait pas de communication interne, ça marchait*** *et puis le jour où ils ont été champions du monde ça les a complètement changé. C'est-à-dire le lendemain quand j'ai voulu reprendre la fameuse expression « remettre sur le métier » parce qu'on a gagné hier grâce à ça et demain on pourra pas, donc il faut se remettre en question, moi je connaissais tout ces termes, la démarche de déstabiliser avant de reconstruire etc. mais là c'est […] enfin ils me l'ont pas dit mais j'ai vu dans leurs yeux que ça allait plus fonctionner pareil, pourquoi ? parce qu'ayant atteint ce haut niveau de compétence, ce haut niveau de satisfaction personnelle, ensuite le fait de se faire rebroyer systématiquement, toujours par la même personne et sans, eux, être impliqué dans le processus, ça allait plus être possible. (…) En 95 je m'aperçois que la conduite de changement immédiat n'est pas possible avec des gens qui ont réussi la veille comme elle est possible avec des gens qui ont échoué, enfin échoué, pas échoué mais qui n'ont pas atteint leur objectif. Alors je me suis dis « c'est quoi ? C'est un problème de génération ? » donc je change de génération, je vire les vieux, et j'appelle les jeunes. Mais les jeunes quand ils arrivent vous en faites ce que vous voulez, c'est-à-dire vous pouvez repartir avec le même processus mais avec des gens différents et là je pensais que j'avais résolu le problème, qu'on est reparti sur un cycle, plus court parce qu'on avait des compétences et les gens qui arrivaient étaient moins, avaient moins de lacunes que ceux que j'avais connu. Et quand je me suis replanté à Sydney, je me suis dis « putain merde, pourquoi je me reprends encore le mur dans la figure alors que les joueurs sont différents, ils ont acquis des savoir-faire « modernes » et tout ça, parce que il n'y avait pas véritable implication. Et ce qu'il faut savoir c'est que vous pouvez dans le haut niveau arrivé à la constitution d'une équipe nationale sans que forcément les gens qui la composent soient véritablement impliqués. Ils ont été pris dans une espèce de spirale, d'une dynamique de performance où ils sont pris en charge par des gens différents, de plus en plus compétents et puis c'est de plus en plus séduisant et puis tout ça et puis vous espérez que ça va déboucher sur… notre rêve à tous c'est que nos athlètes soient autonomes. Sauf qu'on est énormément d'entraîneurs nationaux à avoir des techniques qui débouchent sur tout sauf sur l'autonomie.* ***Seulement pour arriver à l'autonomie il faut donner la parole au gens, savoir des fois entendre des choses qui ne nous satisfont pas complètement mais qui doivent être déterminantes et tout ça, donc ça aussi c'est étonnant de voir ça et moi ce qui est un petit peu désagréable dans ma démarche personnelle dans la transmission éventuellement d'une certaine technique didactique, c'est que je me suis transformé presque tout seul****, c'est-à-dire que la transformation que j'ai accepté de m'imposé a été sous une certaine une influence mais pas du tout d'une influence de quelqu'un dans la maison ou de quelqu'un dans le ministère de la jeunesse et des sports, c'est quelqu'un qui était dans le monde de l'entreprise, quelqu'un qui faisait du coaching de chefs d'entreprise avec des méthodes américaines et comme j'étais ami avec ce type là, mais d'une amitié qui n'avait*

aucune finalité de m'amélioré dans mon métier, c'était une rencontre quoi, c'est le premier type qui m'a dit, « est ce que tu voudrais pas rencontrer des chefs d'entreprise, amis à moi que je coache » il organisait des petits déjeuners pour eux , avec un coup un chanteur, un coup un mec qui avait une start-up qui avait réussi. Là il m'avait dit qu'il n'avait jamais rencontré de sportifs, « moi j'ai connu que toi, je connais pas Aimé Jacquet, je connais pas machin » et ce type là après c'est devenu un ami et c'est lui qui m'a dit à certain moment quand j'étais en difficulté, il m'a dit « regarde, tu sais ce qu'on va faire, on va faire un test de compétences par rapport à tes capacités sur l'expression du leadership » « ah non moi je fais pas de test moi ». J'avais déjà fait un test avec des gens de Strasbourg, en 1986 /1987, on était en stage en Alsace donc il y avait un cabinet d'expertise sur ce sujet là qui nous avait fait passé des tests, à tout l'équipe, ***y'en a deux dans l'équipe au niveau des résultats qui sont apparus vraiment en difficulté notoire pour s'investir dans une mission collective, de recherche de performance et tout ça, c'était moi qui était quand même le patron*** *et c'était Philippe Médard qui était notre emblématique gardien de but (…) Et là je me suis dit « écoute de toute façon les joueurs tu les changeras plus, on peut pas changer l'équipe à 50% tout les ans, c'est pas possible » et là j'ai pris conscience d'un truc, j'ai décidé de changer de stratégie tout seul, c'est pas mon copain « alors là dans tes domaines il faut que tu fasses ça et ça » cette aide venue de l'extérieur m'a vraiment fait prendre conscience de la nécessité du changement à haut niveau, et comme je suis pas quelqu'un qui fait les choses à moitié* ***j'ai changé de technique de leadership complètement****. Je suis passé du jour au lendemain, j'ai quitté l'équipe au retour de Sydney le 2 octobre quand on a atterris à Roissy et je l'ai reprise le 25 décembre. Comme je dis souvent en entreprise « des fois vous avez peur messieurs les dirigeants de prendre des décisions un petit peu, qui pourraient être impopulaires » mais moi je me suis quitté fâché avec mon équipe le 2 octobre mais fâché à mort, parce qu'il y avait un article dans l'équipe assassin pour moi à ce moment là. Je les convoque le 25 décembre à val dans le Morbihan et ceux qui habitent à Montpellier pour être à Val dans le Morbihan à midi le 25 décembre, le réveillon il a pas été terrible. Mais par contre ils ont quitté qui était très directif, celui depuis le début, et là je leur ai dit, première phrase :* ***« celui que vous avez connu je peux vous garantir qu'il est mort » vous, vous l'avez tué et moi je me suis occupé du peu de vie qu'il me restait donc maintenant on fonctionne différemment. Et je leur ai vendue une technique complètement basée sur le participatif****, mon seul souci c'était qu'ils soient impliqués au maximum dans tout ce qu'ils allaient faire donc ça ne pouvait plus uniquement passer par moi… (…) Nous sommes devenus champions du monde 2001 avec un* ***staff, en dehors de moi, de 4 personnes****. Il y avait un adjoint à moi qui était on va dire, « logistico-affectif » c'est-à-dire qu'il s'occupait du matériel, des déplacements et tout ça, et très impliqué dans la vie du groupe parce que n'ayant jamais aucune à prendre, en confiance avec les athlètes etc. Un médecin et deux kinés, deux kinés qui ne sont pas toujours les mêmes par contre un médecin qui est toujours le même. Ça c'était notre staff. Aujourd'hui et quand je suis passé à une technique participative je n'ai pas forcément, par manque de temps, impliqué ces gens là dans un premier temps, c'est pas vers eux en premier que je leur ai dit vous allez m'aider à fonctionner, je vais vous délégué… ma participation ça a été avec les athlètes. Et aujourd'hui ils ont un préparateur physique, un statisticien, un spécialiste de la communication externe, bref ils sont passé 5 personnes dont quatre avec moi à parfois 11 donc il y a une équipe autour de l'équipe, il y a deux équipes quoi, les athlètes et… »*

P : « Si on avait à repérer, y'avait peut-être une, en direct, ***en direct une dizaine de personnes****… (…) pas tous rémunérés hein, beaucoup de bénévoles…****puis en indirect une vingtaine, c'est-à-dire 20-25, c'est-à-dire des entraîneurs adjoints, il y a le staff médical qui est pour moi en direct, le chiro, le médecin, le kiné (…) et les psychologues****, donc y'en avait trois là on travaillait en direct et ensuite et là j'élargis y'a les gens qui font passer le plateau, Vo2max, toutes ces choses là, j'ai des contacts, j'avais des contacts avec eux mais beaucoup moins, y'avait un environnement proche et un environnement un peu plus large mais qui faisait partie aussi de l'équipe, et donc tout ça, ça doit être manager, entretenu et donc ça, c'est un champ important quoi. (…) Pour moi c'était la convivialité et régulièrement j'organisais un repas ensemble, soit par corps de métier, tout le staff médical alors là je prenais très très large ou le corps restreint mais multidisciplinaire, les entraîneurs, le staff et, et ensuite, quand on allait en compétition, au pôle hein parce que là j'ai pas parlé de l'équipe, parce que c'est aussi une part importante. (…) Si on parle de la gestion du pôle, et ensuite en compétition, là l'environnement, la dynamique qu'on peut insuffler, euh, euh, est déterminante et là c'et aussi le rôle de l'entraîneur euh coordinateur parce que j'étais* ***entraîneur- coordinateur*** *(…) en en continuant d'entraîner des gens, j'étais pas le bureaucrate hein, j'étais encore sur le rocher au bord de l'eau… (…) Ma conviction, ma philosophie c'est que l'entraîneur il est , si on fait un parallèle avec la médecine, il est le médecin généraliste donc il doit connaître un petit peu de la fabrication d'un bateau en carbone, il doit être capable de dire quels sont les mélanges mais il doit aussi savoir ce qu'est une évaluation psychologique comme ce qu'est une (subluxation) claviculaire, il sait aussi…donc il a un regard, des connaissances, je dirais transversales, pratiquement tout ce qui va fabriquer la performance, bien sûr tout le fonctionnement de l'athlète, ceci dit, il est à la croisée des informations donc euh, les les, pour répondre à ta question euh, le prélèvement d'informations est centralisé par l'entraîneur-coordinateur, qui lui euh, s'il y avait vraiment un problème de subluxation à répétition, et là j'avais un référent très pointu dans l'activité, les psychologues de la même manière et le constructeur, on avait un constructeur à 5 km de Besançon, et moi je ne construisais pas les bateaux, je pouvais faire évoluer la forme, je pouvais faire évoluer la construction mais je savais que le référent c'était, quand il y avait un problème de souplesse de pagaie ou quelque chose comme ça, donc j'avais des référents dans tous les domaines mais en étant moi à la croisée des chemins et chacun était missionné avec un encadrement très précis, que ce soit le médecin, le psychologue avec des procédures bien précises euh et des missionnements, on en parlait à table par exemple avec les psychologues, que ce soient les psychologues du pôle France comme ceux de l'équipe de France ou comme ceux qui suivaient d'autres athlètes… (…) Y'a un cahier des charges, la procédure du médecin quand un athlète a un problème, la procédure c'est d'abord le médecin, c'est pas directement le chiro non, la procédure c'est le médecin et le médecin dit tout de suite tac « tu vas voir le chiro, tu vas voir le kiné, tu vas voir le dentiste »… (…) Avec chacun des intervenants, pareil pour euh, y'avait un psychiatre, y'avait une psychologue, pareil avec le médecin, bien sûr le médecin, il savait exactement, bien sûr il partageait,* ***c'est un travail de partage****, c'est pas, mais quand on explique ça au médecin, quand on explique ça au psychologue, il le comprend très bien, je lui explique comment se passent les Jeux, on a une carte d'accréditation, pour aller dans la tribune c'est l'enfer, l'athlète entre les manches, il a 45 min, il va aller discuter avec le psychologue et bien il passe à côté de la course, c'est sûr, donc avec ces arguments là, il comprend hein, enfin je fais en sorte qu'il comprenne mais on ne peut pas… et ceux qui ne comprenaient pas ou qui outrepassaient ces règles… »*

M : « L'entraîneur national c'est un manager, (…) Il y a une difficulté de challenger les gens par rapport aux objectifs qu'ils ont…. (…) Si tu ne t'engages pas sur qq1, si tu ne crois pas en lui il va le sentir.(…) Si tu coaches toujours les mêmes, tu laisses un message,(…) on est humain, on est en phase on est moins en phase. Poser des règles claire c'est plus simple. (…) Il y a 3 types d'athlètes : ceux qui sont très stratégiques, qui cherchent toujours à comprendre les choses avant de se mettre en action, donc là il faut être explicatif (…) celui qui parle mais qui voit les choses vite, qui voit en agissant et le 3eme, j'en ai pas connu beaucoup pour moi c'était les plus forts, les plus grands c'est ceux qui sentent les choses :ils ne mettent pas de mot, n'enlèvent jamais le masque… C'est plutôt là où l'individualisation arrive dans ces moments là, même si j'y mets beaucoup de collectif. Le collectif peut nuire à l'individu, il peut être lourd, mais en même temps le collectif est nécessaire, c'est pour ça que j'ai déconnecté la notion : entraînement= compétition. (…) Si tu fais tout pour le groupe l'individu ne s'y retrouve pas. (…) Le collectif très réduit qui se limitait au groupe, à l'entraîneur adjoint et moi-même : 14 athlètes et 2 entraîneurs ».

Les rapports individuels et les rapports avec le collectif d'athlètes et d'encadrement se gèrent par le fait d' (de) :

- Assumer ses décisions et ses responsabilités

- Co-décider et co-assumer ;

- Etre cohérent dans les actions ;

- « Jouer » de la collaboration et de la concurrence ;

- Prendre en compte la singularité des athlètes : (homme/femme / age /personne) ;

- Faire partager sa « vision » de l'entraînement et de la performance ;

- Rassembler des compétences et optimiser le système ;

- Faire des compromis, sans compromission ;

- Parler le même langage ;

- S'impliquer dans un même projet ;

- Choisir son collectif de travail ;

- Utiliser, créer des systèmes d'aide pour optimiser son travail ;

- Organiser, structurer et capitaliser les savoirs expérientiels ;

- Etre auto exigeant ;

- Déléguer ;

- Assumer soi-même et/ou comprendre différents types de travail ;

- Définir clairement des règles de fonctionnement et s'y tenir ;

- Veiller à une éthique de l'action.

Dilemme 7. Entre se servir d'outils d'observation et de mesure rationnels **et** apprendre de l'expérience, faire confiance à ses intuitions et ressentis

A : « J'avais demandé à Philippe d'aller ***assister à un championnat du Monde pour voir comment c'était et après on a gagné en 2000 et ce n'est pas un hasard »***

C : « c'est ***l'expérience de 4-5 années passées sur le circuit, regarder… même plus !*** *moi j'ai toujours été à l'open de France, donc c'était un tournoi de niveau mondial sur les 5-6 premières années en 86 quand il a commencé ; ensuite depuis 99 je vais sur les tournois internationaux seniors,* ***il suffit de consulter l'ensemble des résultats sur internet, de voir les vidéos et de voir le nombre de joueurs asiatiques et le nombre de joueurs européens dans les 30 premières places mondiales et tu as vite compris.*** *»*

D : « C'est bien de dire ça peut plus marcher comme avant mais comment faut-il que ça marche … j'ai pris dans cette période là, nous c'est tout simple, à voir c'est presque un schéma : premier titre en 1995, deuxième titre en 2001. Que s'est il passé pendant 6 ans ? Et ben il s'est passé que des catastrophes, enfin des catastrophes, y'a eu des médailles et tout ça mais que des douleurs, des cicatrices et tout ça, parce que j'essayais un truc et ça marchait pas jusqu'à ce qu'à Sydney on se plante complètement et que là je me dise, ***« vraiment là Constantini il faut que tu changes parce que t'a essayé de les faire changer, eux, par tout les moyens et apparemment t'es arrivé à rien » et là j'ai pris conscience qu'il fallait changer.(…)*** *En 95 je m'aperçois que la conduite de changement immédiat n'est pas possible avec des gens qui ont réussi la veille comme elle est possible avec des gens qui ont échoué, enfin échoué, pas échoué mais qui n'ont pas atteint leur objectif. »*

P : « ***Les retours d'expériences, débriefings, retours sur action… moi, moi je pense, oui, moi c'était un élément majeur de mon mode de fonctionnement avec l'athlète*** *soit en tête à tête soit avec le groupe, parce que c'était pour moi la meilleure manière de, avec mon fonctionnement démocratique, de pouvoir gérer, de pouvoir imposer le lendemain, parce que je dis que je suis démocratique mais à partir du moment où on avait dit « séance dure », c'est séance dure, surtout que la veille on a redit que c'était séance dure, donc c'est séance confrontation les gars, c'est séance confrontation et là on va au tréfonds et là je les remue et bien sûr le soir débriefing euh, est-ce que c'était bien ou pas bien ? pour moi c'était très très important qu'ils me renvoient ce qu'ils avaient vécu pour reconstruire mais pour moi c'était essentiel qu'il y ait ces retours et je conçois très bien, y'avait une collègue qui*

travaillait avec moi, qui avec leur groupe ne fonctionnait pas comme ça, ***moi j'avais besoin de coller peut-être à la, la réalité****, peut-être euh, moi j'étais contre le fait de plaquer le programme et que les gens suivent le programme comme ça sans réfléchir, sans savoir pourquoi, comment, surtout quand il fait -5, on est éclairés par des feux parce qu'ils ont cours à 9h en fac, je voulais qu'ils sachent pourquoi ils étaient là, si, s'ils avaient pas envie de venir et bien ils ne venaient pas, parce qu'on ne fait pas ça d'une minière anodine, j'étais dans ce schéma là et ça m'est arrivé de demander aux gars de débarquer parce que je voyais qu'ils naviguaient à contrecœur même s'ils faisaient des choses bien, c'était pas directif mais il le voyait lui-même quoi que, et moi* ***j'étais dans tous ces retours d'expérience, pour moi c'était fondateur de l'avenir****… (…) Je suis visuel et donc je suis très attaché à la vidéo et j'ai à peu près 300 vidéos dans ma cave et j'ai des vidéos depuis que la cassette VHS est sortie, depuis les années 80, j'ai des vidéos de toutes les courses et la plupart des stages depuis les années 80 et sur les 3 dernières années j'étais euh le référent vidéo, c'était pas Dartfich parce que c'était pas développer, mais j'avais fait développé, j'avais été missionné pour travailler sur les images juxtaposées à partir de portables. Pour moi ça c'était un élément important et le petit outil là-haut dans les années 80 c'était une ceinture d'accu autour du ventre, c'était un sac à dos avec magnétoscope et une caméra grande comme ça, mais pour moi ça c'était un élément, sûrement parce que je suis attaché à l'image, et pour moi c'était important de discuter pas subjectivement mais objectivement par rapport à un support. Y'avait le chrono, le chrono il peut être remis en doute, l'image moins parce que, bon bien sûr on peut toujours dire y'a une erreur de parallaxe, etc. etc. mais pour nous c'était pas… et donc c'était un outil important pour moi… (…)* ***En course, en course c'est pour exploiter la première manche sur la deuxième manche*** *donc euh, voir comment l'adversaire, donc là on était très en pointe, on l'est encore par rapport au prélèvement vidéo chrono, donc tout était chronométré entre chaque porte, mis sur euh, mis sur informatique les courbes, et l'athlète lui-même demandait s'il voulait être comparé au meilleur de la course, au meilleur du secteur, c'était très très puissant, et l'image là venait, il voyait qu'il perdait puisque l'image n'est pas importante, ce qui comptait c'était le chrono mais il voyait qu'il perdait une seconde entre telle porte et telle porte, on allait prélever l'image concernant là et on décrypte ce qui s'est passé et ce que l'adversaire a fait, euh bon ça c'est l'outil, je dirais de compétition (…) compétition, immédiat compétition, voilà. En stage y'a cet outil là mais il y a aussi euh, je dirais qui est plus dans la, la…dans* ***l'archivage au cours d'une saison*** *par exemple, pour voir l'évolution d'une attitude, d'une posture, d'un geste et euh, ça allait jusqu'à des gens qui me contestent le chrono et qui euh, qui contestent le chrono parce qu'ils disent « oui là tu l'avantages, ou tu m'avantages » et c'était une sorte de preuve, regarde ! parce que y'en a qui demandaient vraiment et je redéclenchais le chrono à l'image ou je lui faisais déclencher le chrono à l'image, pour que, donc c'était de là,(…) de* ***la vérification*** *parce que euh, bon bien sûr ils sont torturés comme l'entraîneur et ils disent « mais là tu m'avantages » bon y'avait ça et après par exemple pour Sydney, un bassin qu'on connaissait peu, j'avais fait une sorte de banque, parce que le tracé on l'a au dernier moment et les rochers, euh, ils y sont, bon maintenant c'est des plots mais ils n'avaient pas le droit d'y toucher, donc les mouvements d'eau sont les mêmes et donc j'avais répertorié section par section, on avait fait des multiples heures de navigation, le soir je prélevais tout ce qui pouvait occasionner comme figure sur tel secteur donc j'avais 4 ou 5 cassettes ou je stockais toutes les figures qui auraient pu sortir et au moment où ils ont sorti le tracé, tout de suite je me suis rebranché sur mon archivage et j'ai ressorti, y'a 3-4 figures que l'on avait fait, bon bien sûr je stockais les figures qu'ils avaient réussies (rire) et donc il y avait des*

figures, qu'ils avaient réalisées et qu'on a ressorties et que je leur ai montré, on analysait comment se faisait cette figure, comment etc. donc ça c'est de ***l'archivage technique****, par rapport à un bassin, par rapport à une situation… »*

D : « Moi je n'ai jamais, tiens j'aurais du commencé par ça, ***qu'est ce que je pense de la vidéo ? Moi je m'en méfie énormément*** *parce que je sais que les quelque souvenirs que j'ai aux balbutiements de la vidéo quand j'étais encore athlète, quand on nous montrait les images d'un match, bon si je jouais pas, j'avais une appréhension assez intéressante de l'image, des autres en activité et ça m'apportait indiscutablement sur la connaissance de telle ou telle équipe et sur la connaissance de mes partenaires, par contre dès que j'étais moi à l'image, concerné, alors à ce moment là j'avais une approche complètement différente, complètement nombriliste, est ce que je suis beau ? Déjà première chose, est ce que l'image que je vois correspond à l'idée que je me fais et je dois vous dire comme moi j'ai été aux origines de l'utilisation de la vidéo, la première fois que je me suis vu à la vidéo je ne me suis pas reconnu, j'ai dit à l'entraîneur, « ce n'est pas moi », il a arrêté l'image, il a dit, « tu as joué ce match ? » « Oui » « quel numéro tu avais ? » « Numéro 4 », « bon alors regarde », alors c'était tout en noir et blanc je pouvais encore dire que c'était pas mon maillot mais bon , j'ai dit « mais putain c'est moi le 4 ? » mais je ne me voyais pas du tout comme ça. Alors est ce que pour être plus efficace il faut se voir tel qu'on est ? Etc. ou à certain moment est ce qu'il ne faut pas rester sur la représentation que l'on a de soi-même ? Sacré dilemme. Alors donc moi je suis resté là dessus et* ***je dirais la vidéo pour tout ce qui est le fonctionnement des autres c'est très intéressant, pour ce qui du fonctionnement personnel, ça peut être la meilleur ou la pire des choses, ça peut déboucher sur une dimension de progrès et ça peut débouché presque sur un blocage, une remise en question forte qu'on va pas pouvoir trop assumer… »***

Avoir une démarche rationnelle et apprendre de l'expérience consistent à :

- Chercher à vivre et connaître des événements marquants dans son sport ;

- Se questionner sur l'intérêt et envisager l'usage des observations et des tests ;

- Transformer, médiatiser la façon de demander et de rendre des comptes ;

- Organiser, utiliser le retour d'expérience et le débriefing ;

- Décrypter et aider à décrypter la « réalité » du moment ;

- Spécifier les moyens d'observation et des tests selon les sujets d'observation et de suivi ;

- Agréger et intégrer les résultats d'observation et de tests dans le « projet performance » ;

- Faire confiance à ces « intuitions », à son expertise…

Dilemme 8. Entre avoir des ambitions, des rêves, des intuitions, des convictions, oser les innovations **et** rester réaliste et rigoureux

A : « Pour moi ce qui me semblait important c'est de renouveler tu ne peux pas…ok on avait gagné les championnats du monde en 2000 mais tu ne peux pas te dire je vais gagner en 2002 en faisant la même chose… (…). je crois que des compétences tout le monde peut en acquérir, en fait c'est toujours la même chose et ça c'est quelque chose que je répète toujours aux jeunes entraîneurs qui travaillent avec moi c'est de dire ***si vous répétez ce que font les meilleurs vous serez au mieux 2ème, donc il faut inventer, prendre des risques et inventer, faire tout ce que font les meilleurs plus quelques chose que personne n'a fait avant*** … (…)si on te donne toutes les conditions est-ce que tu es dans les conditions pour créer et inventer (…). (…) ***C'est ce qui me fascine dans le métier d'entraîneur c'est que quand tu es à l'entraînement tu dois être d'une rigueur absolue à la limite d'être « chiante », et en championnat tu deviens libre et ouverte à n'importe quelle folie parce que c'est ça qui va faire la différence***, c'est à un moment que tu vas faire le truc qui… »

D : « En fait si vous parlez de recette, la recette elle est, aujourd'hui surtout avec les moyens modernes d'investigation, de transmission de l'image, d'analyse etc, ***si c'est une recette au sens restrictif du terme c'est-à-dire au sens péjoratif, elle est morte dès qu'elle a été utilisée une fois, c'est-à-dire elle va vous permettre de gagner une compétition mais certainement pas la compétition suivante.*** *»*

D : « Alors bon totale subjectivité de ma part. Moi quand j'ai appris mon métier, quand j'ai commencé à le pratiquer, ça, ça n'existait pas, donc à un certain moment il y a eu un début de rencontre avec une forme de technologie par exemple pour la prise de statistiques, à ce moment là moi toute modestie mise à part, de ce côté-là je me protège pas, j'avais acquis suffisamment de compétences or cette utilisation là, pour dire « écoutez faites ce que vous voulez ça ne me dérange pas mais moi je n'en ai pas besoin » et encore aujourd'hui quand je fais par exemple du consulting à la télé sur un match de hand, nous avons parfois cet outil là a côté de nous, un ordi ou un truc à temps réel, donc moi à ce moment là moi j'occulte ma réflexion personnelle là-dessus et je me sers de l'outil mais de temps en temps comme nous sommes de petites fédérations et une chaîne de télé qui ne veut pas mettre plus d'argent qu'elle n'en met déjà, nous n'avons pas cet outil là, donc à ce moment là je retrouve ma compétence d'ex entraîneur qui fait sa propre analyse statistique sans même me servir d'un papier ou d'un crayon et je me trompe de très peu, c'est-à-dire au bon d'un moment, mon collègue il me dit, « Daniel c'est le quatrième but de cet athlète » je dis « oui, oui je confirme 4eme but sur 11 tirs » ça se met en place automatiquement. Donc moi j'ai été formé à une autonomie. »

Ambition, rêve, innovation, intuitions, réalisme, risque rigueur… des « ingrédients » de l'entraînement qui passent par :

- Imaginer et se projeter dans un futur ;

- Comprendre et entrer en empathie avec les athlètes ;

- Innover ;

- Se doter de nouvelles technologies, de nouvelles expériences…. ;

- Être curieux de tout ;

- Prendre des risques ;

- Accepter les échecs et être capable de se remettre en question ;

- Avoir une éthique, une philosophie d'action ;

- Faire confiance à ces « intuitions », à son expertise…

Dilemme 9. Entre détecter, sélectionner **et** créer, maintenir un collectif d'entraînement et de performance

*A : « **Donc tu gardes des lignes de force qui sont l'inspiration, il faut que ton équipe tu l'imagines tu l'inventes, qu'elle ait une couleur**, elle est… par exemple je voyais l'équipe de France qui a gagné le championnat du monde je voyais les 3 joueuses dont la capitaine qui était remplaçante mais je voulais qu'elle soit avec nous, elle faisait tous les entraînements, c'était 4 joueuses, je voyais quelque chose d'extrêmement serein très calme, presque détaché, parce que c'est énorme un championnat du Monde ; les garçons en 2002 je voyais quelque chose dans le panache de l'amitié masculine et on a crée l'équipe. Mais je le vois je le sais un an avant je ne sais pas qui va… (…) tu as une vision qui met quelque fois du temps à venir il faut mettre des mots dessus et une fois que tuas cette vision là après quels moyens je vais utiliser pour arriver à ça ? C'est presque de la manipulation d'une certaine manière. Mais c'est comme ça… (…) **C'est comme un tableau ou comme un bouquin c'est une œuvre** toute proportion gardée c'est vraiment. Si tu veux que ce soit bleu il va falloir que tu cherches des bleus des trucs, ce bleu à côté de celui là, celui là…mais ça participe vraiment de ça complètement. »*

*D : « En 95 je m'aperçois que la conduite de changement immédiat n'est pas possible avec des gens qui ont réussi la veille comme elle est possible avec des gens qui ont échoué, enfin échoué, pas échoué mais qui n'ont pas atteint leur objectif. Alors je me suis dis « c'est quoi ? c'est un problème de génération ? » donc **je change de génération, je vire les vieux, et j'appelle les jeunes.** Mais les jeunes quand ils arrivent vous en faites ce que vous voulez, c'est-à-dire vous pouvez repartir avec le même processus mais avec des gens différents et là je pensais que j'avais résolu le problème… »*

M : « Quand tu es adjoint les gens se confient beaucoup plus, quand tu es en titre ils se confient un peu moins dans le sens où tu as cette casquette de sélectionneur. L'entraîneur adjoint est pour moi un relais »

La sélection, la détection, le maintien d'un collectif d'entraînement et de performance consistent à :

- Elaborer et fonder une procédure de sélection des athlètes ;

- Oser prendre des risques ;

- Envisager les conséquences de ses décisions et assumer ses choix, ses erreurs ;

- Convaincre les athlètes et l'encadrement de ses choix ;

- Mettre en place des règles de sélection transparentes et s'y tenir ;

- Être équitable ;

- Avoir des « visions », des intuitions ;

- Connaître les avantages et les inconvénients d'avoir à la fois le rôle de sélectionneur et d'entraîneur.

Dilemme 10. Entre instaurer un climat de travail serein, une ambiance de groupe positive à l'entraînement, en compétition **et** affronter les déviances, les conflits et les crises

*A : « un **entraîneur équitable** peut donné le double de chose à l'un ou à l'autre sans que ça ne cause le moindre souci et ça, ça se travaille !(…) oui il faut du temps pour arriver à poser les choses : il faut que tu sois réglo tous les jours, tout le temps. On ne te l'apprend pas à l'école. »*

C : « Je tiens parole. »

*P : **Là je pouvais rentrer en conflit avec lui parce que j'avais je me sentais légitime, je me sentais… juste »***

Les conflits se gèrent en instaurant un climat de travail serein qui passe par le fait d' (de) :

- Instaurer une dynamique de travail à l'entraînement et en compétition ;

- Engager le dialogue ;

- Construire du sens pour les actions quotidiennes et lointaines ;

- Conjuguer transparence, équité et discours réaliste non démobilisateur ;

- Affronter et organiser la coopération et la concurrence dans un groupe d'entraînement ;

- Repérer les zones de conflits et connaître la genèse de ces conflits ;

- Faire des compromis, sans compromission.

Dilemme 11. Entre carrière sportive, professionnelle, devenir des athlètes **et** résultats immédiats

C : « (…) ***les contraintes scolaire et de formation, c'est une contrainte acceptée*** *; personnellement en badminton il n'y a pas d'argent, sauf dans le top 5, top 10 mondial…* ***Moi je ne me vois pas dire à un athlète fais que du bad*** *! C'est que du bad, c'est pas possible. En Indonésie j'ai fait un stage cet été et les jeunes ne font que ça ils s'entraînent 35h par semaine, 2-3 sessions par jour c'est leur seul moyen de s'en sortir la bas, les champions de bad c'est le sport numéro 1, tu passes d'un niveau de vie très très bas à un niveau de vie exceptionnel, si tu perces !! »*

Se préoccuper de la carrière sportive, professionnelle, du devenir des athlètes et des résultats immédiats consiste à :

- Penser, prévoir la carrière et le devenir de ses athlètes ;

- Envisager les athlètes dans toutes leurs dimensions ;

- Veiller à une éthique de l'action ;

Dilemme 12. Entre autoformation **et** qualification (reconnaissance professionnelle), **entre** implication de soi, travail sur soi **et** économie de soi et de son entourage

A : « C'est … c'est simple ***j'avais compter en 2002 que j'avais dormi dans 183 lits différents*** *! Donc il y a un moment où ça devient… c'est une drogue !* ***Alors oui tu gâches une partie de ta vie privée*** *oui c'est la dernière fois, et c'est la même question que se pose un sportif de haut niveau,* ***c'est un choix de vie****, le seul truc c'est qu'on n'est pas payer de la même façon, c'est pas anodin ; au bout du compte… mais bon c'est une drogue ! (…) Je n'ai pas d'enfant alors* ***je vis ma vie comme un « homme », professionnellement mais parce que je suis tombée dedans de façons trop … pleine*** *!! Maintenant je ne sais pas je ne le regrette pas vraiment…, j'ai eu la chance d'avoir ma famille qui est très proche de moi donc je n'ai pas perdu… bon je ne vie pas seule, ma sœur a 3 enfants dont je suis extrêmement proche. Sans ça, ça aurait été beaucoup plus dur… (…) je veux dire que si tous les salariés étaient engagés*

comme peuvent l'être les en traîneurs nationaux tout sport confondu je pense qu'on a des choses à dire et sur le travail et sur la passion e je trouve qu'on n'existe pas. »

C : « Oui ça m'intéresse ***c'est un métier qui me passionne seulement à un moment donnée la situation temporaire on voudrait peut être…*** *c'est important en terme de salaires oui, quand j'étais sur un contrat PO de base, j'étais à 1500 euros maintenant je suis a plus parce que j'ai le professorat on a eu une augmentation de salaire, donc maintenant que j'ai une petite fille c'est mieux.(…)* ***Après quand on est célibataire on peut réfléchir différemment mais si on commence à avoir un peu de famille c'est plus compliqué quand même****. (…).* »

D : « La ***passion je pense que c'est lieu commun qui va nous réunir****.(…) Moi j'ai envie de dire* ***« suivi psychologique » des gens qui occupent ces postes****. (…) Et l'accompagnement des fois il peut consister à dire bon on se voit… aller parce que vous avez des emplois du temps de folie… une heure par mois et c'est sur la démarche psychanalytique, c'est-à-dire le type il rentre, il va visiter son coach parce qu'il vaut mieux que la démarche soit… et il pense au coach pendant une heure et à la limite le coach il dit rien. Et puis il se contente de formaliser quelque part, peut être de réimpulser, mais ça ça suffit parce qu'on va pas se l'imposer seul, c'est pas possible… (…).l'entraîneur, il n'est jamais évalué sinon au travers des résultats de ses athlètes or vous pouvez avoir un mec qui a de bons résultats et à ce moment là est en proie à un* ***doute personnel profond*** *et à d'autre moment il est train d'évoluer, entrain de prendre conscience de la complexité de sa mission et tout ça donc à ce moment là le résultat n'est pas très bon et pourtant il est en pleine période de se poser les bonnes questions. Alors bien sur moi je crois qu'il faut de l'accompagnement. La notion d'accompagnement moi elle me parait très intéressante. Alors à certains moments elle peut être sous la forme d'acquisition de connaissances mais ceux qui ont l'impression qu'à ce niveau là ils sont suffisamment bien organisés et tout ça, qu'il y a pas besoin qu'on s'occupe d'eux dans ce sens, il faut tout simplement qu'il y ai un accompagnement, concrètement qu'il peut y avoir une animation psychologique et simplement le fait de se… ben là moi je fais une thérapie avec vous là, vous devrez presque me donner une facture et je vais vous payer en partant. Le fait de pouvoir se raconter c'est très important, mais se raconter comment, à qui un entraîneur national peut-il se raconter ? et ça c'est terrible. (…) Sachant que si on vient sur du personnel parce que ça me dérange pas, moi j'ai 62 ans,* ***j'ai une vie personnelle qui a toujours été complètement déséquilibrée, mais le déséquilibre de ma vie personnelle je l'ai toujours mis sur le compte de l'exigence de ma vie professionnelle,*** *bon peut être que ça m'arrange de le présenter comme ça. Des fois je me dis pourquoi moi j'ai été aussi impliqué dans mon métier, c'est parce que je n'avais rien à côté qui puisse rivaliser. C'est-à-dire moi j'arrive à 62 ans, j'ai pas de maison, la plupart des profs de gym à 62 ans au départ ils ont la caravane et puis après ils ont la maison, beaucoup de mes collègues ici ont ça, ils ont leur jardin secret qu'ils cultivent et tout ça. Moi j'ai peut être été un obsédé de mon métier parce que justement j'ai pas eu ça, j'ai vécu personnellement 15 vies, parce que mon métier m'a obligé à avoir 15 vies. Quand je suis monté à Paris pour devenir entraîneur national, trois ans après je quittais ma femme à Marseille et mes enfants qui étaient déjà grands et puis voilà. Mais aujourd'hui j'ai trouvé mon équilibre parce que je vis avec quelqu'un qui travaille ici, cette vie qui amène à bouger partout mais quand même il y a ma compagne tout à l'heure elle est passée derrière vous, je l'ai vue, le peu de temps, enfin voila c'est plus facile. Mais là je suis pas sûr de représenter de le plus grand nombre, c'est vous qui pourrez le dire. Moi, des fois quand je vais chez mes collègues, enfin il y en a un je*

vais pas citer son nom parce que.. enfin il travaille ici et pour moi c'est un mec hyper, enfin j'ai idée et c'est l'image qu'il donne à tous, d'un mec hyper équilibré, il s'occupe de la formation avec moi, je le connais depuis peu mais bien, bon il est marié avec une femme qui est prof de gym, il habite en province mais vraiment le trou du cul du loup de la province française donc quand il est à paris, il est à paris et puis quand il rentre chez lui, bon ben il se retrouve dans un département dont il connaît même pas le nom avec sa petite maison qu'il a bricolé lui-même, avec une femme prof de gym qui par contre à des horaires, même si c'est une femme très investie dans son métier, syndicalisme et tout ça mais bon. Ce type là on sent qu'il y a de l'ordre dans sa vie, il y son activité professionnelle, on va dire quand il monte à paris, ça dure un certain temps, il a ses stages de formation, et puis il y a des moments il rentre chez lui et je suppose que quand il arrive chez lui, il souffle, même si avec les moyens de communication modernes, enfin il peut couper son ordinateur, couper son portable fédéral et là il peut aller aux champignons, s'occuper de son jardin, parce qu'il est magnifique et tout ça. Moi je n'ai jamais pu faire ça, je dis que par rapport à mon métier, j'ai toujours été en continuo permanent de fonctionnement, c'est-à-dire que dans ma tête vous ne pouviez pas m'empêcher de fonctionner autrement qu'à travers le métier, même si j'ai des moments agréables, des loisirs comme tout le monde et tout ça. Mais j'ai toujours espéré être un peu un cas à part, de dire qu'il n'y en avait pas trop comme moi et plus comme le collègue que je viens de vous décrire. Mais enfin moi j'ai vécu des choses grâce à mon métier d'une intensité telle que ceci peut expliquer cela et que lui dans sa démarche d'entraîneur national, parce que les prérogatives ne sont pas les mêmes, vous savez quand vous faites de la formation vous n'avez pas les émotions quand vous êtes entraîneur d'une équipe qui vous a deux fois offert un titre mondial, une médaille à Barcelone, non vous avez des moments où… ***enfin bon moi je n'ai jamais eu l'impression de faire des sacrifices, j'ai pas dit je vais sacrifier ma vie privée pour… non ma vie privée est toujours passé au deuxième plan, je considère pas que c'est du sacrifice.(…)*** *Je fréquente pas mal les chefs d'entreprise ces dernières années, alors ils me racontent que eux aussi… alors ils arrivent à sauver des apparences parce que au plus, je dirais en parlant très prosaïquement, vous avez des hauts revenus, vous arrivez à faire plaisir à tout le monde en même temps, vous êtes pas là mais…Moi je me dis souvent, est que j'ai été un bon père ? Mes enfants c'est 36, 34 et puis j'ai eu une autre fille de 20 ans, avec ma compagne nous n'avons pas d'enfant. Alors est ce que j'ai été un bon père, à l'évidence non, par rapport à la conception judéo chrétienne du rôle des parents, mais quelque part si vous entendiez ma file de 36 ans m'appeler au téléphone et que je branche le micro, vous direz ça se passe super bien avec eux quoi. Mon fils il a une drôle de vie mais ça se passe bien, donc quelque part il y a des apparences qui ont été sauvées, le père mythique n'est pas le père toujours présent alors qu'est ce que tu prends le père mythique ou le père toujours présent alors il y a des avantages et des inconvénients dans les deux. (…). De toute façon si commencez à fonctionner avec une ambiance, je dirais culpabilisatrice, vous n'allez pas aller très loin. Maintenant c'est pareil, c'est le contexte social qui peut vous amener à culpabiliser.* ***Il y a des métiers où la réussite professionnelle est tellement sublimante qu'on ne va pas se poser la question de est ce qu'il y a un équilibre dans sa vie privée ?*** *Pour les stars on se doute que quelque part ça doit pas être terrible du côté de la vie privée mais bon, vous vous exprimez dans des domaines qui sont tellement peu réservés au commun des mortels vous ne voudriez pas aussi bénéficiez du même équilibre que le commun des mortels. Moi je vois j'étais prof de gym au départ, j'ai toujours us que je ne fonctionnerais pas comme mes collègues du premier établissement scolaire que j'ai intégré, je n'avais pas les mêmes rêves qu'eux. Maintenant*

j'avais pas peut être aussi, comment dirais-je, les mêmes dispositions etc., à la limite chacun a fini par aller de son côté, moi je vous dit j'ai jamais rêvé d'avoir une caravane puis une résidence secondaire. Moi l'obsession c'est les vacances, ça, ça peut être un bon exemple, il y a une nouvelle loi,il faut, entre guillemets « poser ses congés » comme on pose des congés parce qu'on peut avoir des crédits de trucs, mais moi le DTN il m'a mis le truc je lui ai dit « écoutez ça te gêne si je remplis pas ça ? oui mais ça serait mieux parce que tu vas partir à la retraite tu pourrais avoir… mais franchement je lui ai dit je suis incapable de remplir un truc comme ça », je ne sais pas ce que c'est de poser des vacances, moi aujourd'hui je suis en vacances car ma compagne l'est et qu'elle me dit voilà on part. mais pour moi les vacances c'est une maladie… »

Assurer son autoformation et sa qualification (reconnaissance professionnelle), veiller à l'implication de soi, travail sur soi et économie de soi et de son entourage consiste à :

- « Se connaître » dans son activité ;

- Evaluer le niveau de son investissement et ses capacités dans l'activité ;

- Accepter les différents niveaux d'investissement de ses partenaires ;

- Veiller à son propre bien-être et équilibre ;

- Choisir SA vie ;

- Vivre une passion ;

- Préserver son entourage.

Dilemme 13. Entre fermeture **et** échanges, **entre** protection **et** veille, **Entre** renforcement de sa culture disciplinaire **et** ouverture

*A : « **Chez un entraîneur débutant il y a 3 bouquins de technique, chez un entraîneur un peu moins débutant il y a des livres un peu moins tu vois…et chez un expert chez lui il y a de tout : de spiritualité, de fleurs de jardin, de philosophie de tout** ! tout est bon !(…) pendant qu'on préparait les championnats du monde **j'ai passé une journée entière à Talence avec l'équipe féminine de hand pour les voir travailler**…(…)… je lisais à propos de **la musique** dans l'express il y a une interview de cette pianiste qui élève des loups, une concertiste française je vais retrouver son nom et elle a travaillé… c'est une des seules femmes au monde chef d'orchestre, une australienne elle a été la répétitrice à un moment de Barenboï et elle disait de lui quand il est en répétition il est très attaché à leur partition, il est très attaché au texte, ce qui lui permet au moment où il dirige d'être totalement dans l'intuition… (…) **j'ai trouvé une famille da pensée aux USA**, grâce à Grandou qui m'a envoyé aux USA, je suis allée 3 ans de suite et **c'est l'ancienne DTN suédoise de golf qui a monté une école de golf qui s'appelle Corting for the future et là je me suis retrouvé dans une famille ».*

C : « Il y a ***un entraîneur anglais qui vient d'arriver qui remplace un autres anglais que j'ai demandé pour travailler plus spécifiquement pour l'équipe élite avec moi****, j'ai un entraîneur français Vincent Laigle qui travaille plus sur les jeunes avec moi aussi et puis j'ai demandé* ***un entraîneur asiatique en plus****.* ***Je voulais à la fois un entraîneur asiatique et un entraîneur danois ou anglais parce que je voulais faire deux choses*** *: je voulais un avoir, passer un cap et pour moi la vision que j'avais c'était qu'il fallait ne pas jouer comme les asiatiques, pas faire ce que font les asiatiques mais pouvoir utiliser la force des meilleurs européens qui sont pour moi l'Angleterre et le Danemark, mais pour pouvoir utiliser tactiquement l'intelligence de jeu de ces atouts il faut pouvoir aussi ne pas être submergé par la vitesse des asiatiques et pour moi il fallait dans un premier temps construire une intensité de base à l'entraînement et un entraîneur asiatique est intéressant pour jouer sur la vitesse, appréhender cette vitesse, ne pas être submergé par cette vitesse en terme de jeu et après une fois qu'on se l'approprie pouvoir l'utiliser à bon escient pour moi ça c'est Danemark ou Angleterre. C'est pour ça que je voulais garder un coach européen je veux pas qu'un coach asiatique. »*

D : « (…) ***il nous avait fait une formation alors en plus il nous avait complètement sortis du milieu de l'INSEP ou ministère et nous avait mis dans un Novotel qui était vers Noisy-le grand là bas et il avait fait intervenir des gens remarquables dans des spécialités complètement différentes il y avait des spécialistes de la vison , il y avait des psychiatres****… j'avais trouvé ça extraordinaire. Ça s'est fait une fois puis …bon après pourquoi ça s'est plus fait pourquoi on a pas gardé cet espèce de module qui était très intéressant, où c'était ouvert, des interpellations comme ça, des interrogations.(…) donc il faut trouver, sans que ce soit une auberge espagnole non plus, il faut trouver des formations suffisamment ouvertes où les gens viendraient volontiers, prendraient ce qui pourrait les intéresser et où de l'intérieur, ce qui doivent intervenir, vont pouvoir inciter à aller chercher un peu plus… (…) c'est vrai qu'il y a quelques années on venait tous plus ou moins de l'éducation physique et quand je dis de l'éducation physique c'est on était tous professeurs d'éducation physique, je dis pas que c'est une panacée universelle mais au moins on avait a peu près fréquenté les mêmes humanités quoi. Alors que maintenant ça part dans tout les sens… La formation ça pourrait être justement d'être en renfort d'une formation initiale qui n'a peut être pas été suffisamment…pourquoi pas ? il y en a qui ont peut être besoin de ça. Y'en a qu'on peut être besoin d'aller faire MBI aux Etats-Unis et d'autre peut être de reprendre les connaissances à la base tout simplement. »*

D : « Donc on savait que c'est ça qui allait sortir donc moi ***plutôt que d'apprendre ça dans les bouquins de physio qui me gonflaient et puis j'avais pas le temps puisque j'étais enseignant, donc je lisais l'Equipe et l'Equipe me servait des problématiques, parce qu'il y a l'athlétisme qui allait a Font Romeu alors pourquoi ils allaient a Font Romeu*** *? Les autres sports est-ce qu'ils faut qu'on y aille ? Oui les avantages, les inconvénients etc alors le journal l'Equipe ça paraît…c'est pour ça que je commence par quelque chose qui est un peu de la provocation, mais le journal l'Equipe de l'époque qui était un journal où les gens essayaient quand même d'avoir de vraies problématiques, de faire des études, etc , c'était pas un journal de promotion comme c'est devenu aujourd'hui (…). Et puis vous disiez les rencontres, par exemple quand j'étais en P1, première année de professorat, là où j'étais encadré interne et tout ça, j'ai croisé un professeur de psycho qui était en fait un psychanalyste parce qui*

moi j'étais intégré à une section P1 qui démarrait donc ils sont parti de rien dans un lycée et il fallait qu'ils trouvent un prof d'anat, un prof de physio, un prof de psycho, c'était la démerde absolue et donc l'enseignant d'éduction physique responsable, comme sa femme avait eu des problèmes personnels de ce type là, donc il avait connu un médecin psychiatre avéré et il lui avait dit « est ce que ça t'intéresserait pas de venir faire 6 h de psycho par semaine dans ma section ? » Et le mec ça l'a intéressé et pour moi ce type ça a été un déclic parce que bon moi ***la psychanalyse****, j'avais rien lu , je savais pas ce que c'était et tout ça, une espèce de fascination comme on peut avoir pour un enseignant un moment donné dans sa vie et là je me suis dit, en stratège ou en tacticien que j'ai toujours été parce que les sports co.., je me suis dit regarde bien , tu vas avoir du mal à faire de l'anat parce que ça t'intéresse pas trop, la physio ça te dépasse complètement, y a anat, physio, psycho et si tu t'intéressais à la psycho ? Vous voyez par stratégie d'étudiant quoi, et à partir de là c'est quelque chose que je n'ai jamais négligé alors que tout mes collègues faisaient le contraire , c'était « l'anat , la physio » ils apprenais par cœur et puis la psycho ça les gonflait, en psycho il fallait un peu rédiger donc ceux qui font éducation physique c'est pas forcément des gens qui ont beaucoup de… qui lisent beaucoup etc. et donc ça ça m'a un peu marqué parce que même si ça ne s'est jamais concrétisé, ensuite je ne suis pas allé en fac pour passer des UV de psycho mais j'ai toujours eu cette approche entre guillemets un peu « psy ». Alors dans mon métier ça m'a parfois servi … »*

D : « Moi je suis le prototype, enfin je me souhaiterais dans ma description autodidacte dans le sens de… finalement si moi je m'en suis sorti c'est parce que ***je me suis toujours débrouillé par moi-même pour profiter de ci profiter de là etc et ce sentiment d'être autodidacte m'a parfois un peu refermé sur moi-même par rapport à des formations****, vous voyez, presque de la réticence de dire… »*

D : « Il fallait gagner des matchs et des fois pour gagner des matchs ***on se refermait un petit peu sur la connaissance de son activité, on a du mal à lever la tête quand on est obsédé un petit peu par le résultat****… (…) Je pense à une anecdote. Je suis consultant que Europe sport, je commente les matchs de championnat. Et depuis quelque temps j'avais l'habitude -le boulot du consultant c'est quand il y a un temps mort est que l'entraîneur a accepté les perches c'est d'écouter ce qui est dit par l'entraîneur et de le rendre compréhensible par le plus grand public- donc j'avais l'habitude à certains moments de dire aux téléspectateurs qui nous regardaient « si vous être entraîneurs de handball ou si vous êtes passionnés de handball, branchez votre magnétoscope parce que là vous allez voir une combinaison pratiquée par telle équipe qui s'appelle… alors en plus il y a toujours des noms, et depuis, depuis ça il y a des entraîneurs qui ont trouvé des codes pour ne plus dire… Vous voyez, si je dis noir en fait on fait la blanche, si je dis vert on va faire…De peur que après ça facilite la tâche des autres… (…) alors c'est vrai que dans ces métiers où on pourrait avoir l'impression qu'il y a des recettes, un toucher particulier, on a peut être pas trop envie que… ça c'est un peu dommage, si l'idée qu'il ressort au plus grand nombre en analysant ce métier c'est que c'est fait de tout* ***un tas de savoir faire mystérieux qu'il faut surtout pas se transmettre les uns aux autres*** *et que c'est ça qui peut faire la carrière et la compétence… »*

Entre fermeture et échanges, entre protection et veille, entre renforcement de sa culture disciplinaire et ouverture, les activités consistent à :

- Assurer une veille et intelligence stratégique ;

- Se donner les moyens d'accéder à l'information ;

- Développer des outils pour apprendre à traiter, intégrer, critiquer l'information ;

- Echanger ;

- S'engager dans une démarche prospective ;

- S'assurer des moyens d'autoformation ;

- Ouvertures culturelles et curiosités ;

- Développer sa culture disciplinaire ;

Dilemme 14. Entre prendre en compte les contraintes réglementaires du système SHN **et** avoir une autonomie d'action

*A : « **quand il a été nommé DTN, tout de suite il est venu me chercher. C'est comme ça que… lui il a été le premier à me demander comment je faisais, de quoi j'avais envie, qu'est-ce que j'avais encore comme idée, comment j'expliquais les résultats que j'avais eu, c'est le seul interlocuteur, moi comme entraîneur que j'ai eu à la fédération où j'ai vraiment parlé de mon métier, pas des résultats, pas des joueurs, mais vraiment de mon métier**, et donc il a été à la fois un catalyseur et un révélateur et il m'a fait extrêmement confiance parce que j'ai pu développer avec lui pleins de trucs. (…) je me souviens quand on préparait les championnat du Monde au Chili, voilà le genre de choses que je faisais, alors que j'avais mon équipe, mon travail, **j'avais demandé à Philippe d'aller assister à un championnat du Monde pour voir comment c'était et après on a gagné en 2000 et ce n'est pas un hasard ; alors que la fédération avait râler parce que coûtait de l'argent et que je n'avais rien à faire là bas. Lui me faisait super confiance pour ça. »***

*A : « Ce qui m'embête c'est plus de **ne pas avoir les moyens de projet**. »*

*C : « **le DTN a tracé les grandes lignes** mais moi je le fais plus précisément au quotidien… Je vais définir un en terme d'objectifs… Alors de mémoire, l'objectif numéro 1 c'est qualifier des athlètes aux JO, on est là, on ne parle pas de médailles pour l'instant, qualifier notamment un double hommes, on ne l'a jamais fait, les règles sont restrictives et vont être encore plus restrictives puisque la fédé internationale va peut-être changer de règlement. Qualifier un simple homme également ce qui n'a pas été fait à l'olympiade précédente, alors que là on est dans un renouvellement de génération. On n'a pas réussi à le faire avec un athlète chevronné alors là on arrive avec des nouveaux athlètes ; donc c'est le 1er objectif. Deuxième objectif : une médaille aux championnats d'Europe avec les doubles hommes. »*

*D : « **Donc le président de la fédé m'a dit « voilà imaginons que tu ne te limites pas au niveau des moyens – imaginons, sachant qu'on se limite toujours au niveau des moyens, on n'est pas nouveaux riches du jour au lendemain – essaie de nous construire quelque chose qui puisse permettre d'envisager de se qualifier pour les JO de Barcelone »**, donc c'était un exercice de style au départ, un mode idéal voilà. »*

Entre contraintes réglementaires du système SHN et autonomie de l'action, les activités consistent à :

- Instaurer des relations de confiance entre la DTN et les entraîneurs ;

- Connaître les évolutions des règlements sportifs et de compétition ;

- Connaître les dispositions réglementaires administratives ;

- Rendre les projets réalisables ;

- Oser prendre des risques ;

- Prendre en compte les objectifs et les résultats visés….

V. Vers un cahier des charges pour la formation professionnelle continuée des entraîneurs nationaux « chef de projet performance »

Il convient de signifier en ce domaine les concurrences entre les différents paradigmes de la connaissance qui organisent la formation continue. Entre des fiches « scientifiques » de savoirs sur le sport, des rencontres ponctuelles entre entraîneurs, des stages de formation, … quels sont les points d'appui de ces dispositifs et quelles en sont les attentes en terme de formation continue ? **L'actuelle offre de formation** – une dizaine de dispositifs de formations juxtaposés – répond plutôt à une ingénierie de « dispositifs » ou « d'opportunités » successives de moment de professionnalisation qu'à une ingénierie d'actions de formation cohérente et optimisée visant à la fois le développement professionnel et personnel. Elle est donc **assez peu structurée et lisible** pour les entraîneurs : une stratégie de formation continuée qui reflète simultanément plusieurs paradigmes de la connaissance et donc de la formation ne risque-t-elle pas au final d'être source de confusions pour les entraîneurs ?

Il s'agit donc de réfléchir en terme d'ingénierie de formation, à **une offre qui concilie la diversité des dispositifs et la flexibilité de ceux-ci avec une organisation structurée** permettant la compréhension des actions de formation à la fois par les entraîneurs et par les divers formateurs : vers un « guichet unique » de la formation continue des entraîneurs nationaux « chef de projet performance » ?

Au-delà des options de chacun, il apparaît donc souhaitable de réaliser un cahier de charges – ici constituées de questions/réflexions adressées aux formateurs - afin de construire une/des stratégies de formation qui répondent au réel des activités de travail des entraîneurs nationaux « chef de projet performance ».

V.1 Quels savoirs pour la formation professionnelle continuée ?

V.1.1 Déficit d'informations ou saturation cognitive ?

Cette réflexion s'organise à partir du paradoxe suivant. D'un coté, les formateurs argumentent d'un manque de connaissances actualisées des professionnels pour continuer à instruire leurs « bases de connaissances et règles de décision » afin de permettre à ceux-ci d'exercer au mieux leurs fonctions. D'un autre coté, ces mêmes professionnels se plaignent de la surcharge d'informations dont ils sont l'objet : production croissante d'information de tous ordres à la fois en volume (notes, rapports, réunions, séminaires, email, ...) et en qualité (chaque domaine participant de la conduite, de l'administration et des sciences de l'entraînement spécialise et affine des connaissances analytiques qui deviennent vite de l'avis de ceux qui les produisent, « incontournables »). Evidemment les acteurs en situation (les entraîneurs au sens large) se plaignent d'être « débordés », « noyés », par des informations qu'ils jugent souvent « peu utiles », « peu pertinentes » et que de fait, ils n'arrivent pas à décoder, à trier, à traiter convenablement et à relier entre elles. N'arrivant plus à produire du sens à partir d'informations parcellisées, ils se réfugient dans des stratégies de court terme qui permettent d'assurer « les tâches quotidiennes » sans véritablement organiser une vision prospective de l'ensemble des actions dans des horizons temporels structurés. Le

sentiment de « stress » qui en résulte se constitue autour du manque de temps « pour bien faire les choses » et pour les « approfondir ». Cette situation n'est évidemment pas nouvelle mais s'accentue avec l'émergence des TIC et – paradoxe - avec le développement des sciences du sport « classiques ».

Les formateurs doivent donc s'interroger :

i) sur les **savoirs « utiles » aux professionnels en activité** afin de préciser des positions théoriques, pratiques et techniques pour la formation professionnelle et ceci dans le cas de figure évoqué dans cette première partie, i.e. où l'activité collective/coopérative n'est pas réglée par des procédures rigides. Ainsi, l'accent doit être mis sur le partage d'informations contextuelles et l'accès à un référentiel partagé dans lequel les agents vont être en mesure d'interagir, de construire de l'intelligibilité mutuelle, de négocier et de construire des savoirs et des connaissances « actionnables ». On retrouve ici une des orientations théorique et conceptuelle forte portée par le courant de l'action située qui exprime que la connaissance n'existe pas physiquement quelque part, mais quelle est sans cesse, dynamiquement construite et reconstruite par les acteurs à travers leurs actions et leurs interactions sur et avec leur environnement.

ii) sur les **dispositifs** (mémorisation, capitalisation des connaissances de différentes natures, …) et **stratégies** à mettre en **place pour faciliter le traitement et l'usage de cette information professionnelle « utile »**

V.1.2 L'agir en situation et l'expérience analysée comme source privilégiée de la formation continue ?

- Un point de vue sur l'action et/ou sur l'activité : Une des propriétés fondamentales de l'action est d'être une connaissance autonome construite en situation : la mise en oeuvre de l'action n'est pas invariablement subordonnée à un acte de conscience réfléchie (Vermesch 1994[31]) autrement dit pour « savoir faire » nous n'avons pas nécessairement besoin de « savoir que nous savons faire » (savoirs tacites versus savoirs explicites). La question des concepts (savants et pragmatiques) et de l'abstraction dans la formation professionnelle est ainsi à traiter[32] … La complexité des problèmes de l'entraînement et des solutions pour y faire face - ou les anticiper - requiert une amélioration de la capacité de recherche et de transfert de connaissances et le développement de nouvelles approches mettant à profit les perspectives complémentaires de plusieurs disciplines[33] : **comment se représente-t-on l'intégration des savoirs " disciplinaires " entre eux et avec les compétences globales ; comment articuler savoirs/théorisation avec contenu expérientiel/savoirs pratiques ?**

---

[31] Vermersch, P. (1994) L'entretien d'explicitation, Paris, ESF.

[32] Une situation d'apprentissage classiquement proposée consiste à présenter des problèmes résolus puis à présenter des problèmes isomorphes à résoudre. Cette forme d'apprentissage soulève différentes questions : quelle est la nature des connaissances ainsi construites ? Sous quelles conditions ces connaissances sont-elles réutilisées ? Les recherches existantes sur l'apprentissage interrogent fortement sur les différents processus de généralisation de connaissances que les apprenants peuvent mettre en oeuvre face aux problèmes nouveaux.

[33] Fleurance, P (2005). Introduction aux théories de l'action : questions et enjeux. Grenoble : Editions du CNED, 80 p

- Apprendre de l'expérience et des situations réelles: Des auteurs comme Argyris et Schön (1996)[34] ont fait de la pratique réflexive un antidote à l'excès de scientisme de métiers comme l'architecture, l'ingénierie ou la médecine, montrant que, si ces métiers peuvent et doivent s'appuyer sur des savoirs issus de la recherche, ils ne se réduisent jamais à l'application de principes théoriques généraux à une situation particulière. La « conversation avec une situation », selon la formule de Schön (1994)[35], est une activité mentale de haut niveau, qui mobilise, du moins lorsque le problème l'exige, de multiples ressources pour trouver une solution originale. Un raisonnement professionnel n'est pas assimilable à une suite de syllogismes (si … alors), il fait appel à une forme d'intuition, de création, de bricolage, à partir de la science, mais aussi de l'expérience et de l'expertise du praticien. Ceci argumente **la conception de programme de formation à et par l'analyse du travail.**

Cependant, l'activité en situation de travail devient action de formation lorsqu'elle s'accompagne d'une activité d'analyse, d'étude ou de recherche sur elle-même. Si l'on peut souligner l'inopérationnalité de contenus de formations strictement formalisés sur le mode de l'information (savoirs scientifiques, savoirs d'expériences non réfléchis, fiches de savoirs prescriptifs, …), une formation professionnelle exclusivement fondée sur le tutorat et le compagnonnage, l'échange d'informations, … comporte des limites. Celles tout d'abord de transmettre des modèles possiblement erronés sous la double pression de la dépendance relationnelle et de la déformation du prisme cognitif individuel. Celles ensuite de la stabilisation de comportements professionnels par absence de réflexivité susceptible de les réinterroger. Tout ceci appelle à la **construction d'un dialogue entre « chercheurs/formateurs [36] » et praticiens à l'intérieur d'un cycle de formation explicite**.

Par ailleurs, l'analyse des pratiques, les méthodes de travail utilisées, les relations entre les participants, la communication et l'utilisation des résultats **ne peuvent s'accompagner d'enjeux de jugement, de concurrence et d'évaluation des formés.**

- Apprendre à travailler dans la complexité et l'incertitude conduit à identifier, délimiter les exigences, la nature des situations d'entraînement (cf. réflexion en action) et par suite de mettre en œuvre une ingénierie chemin faisant, permettant de développer des connaissances pratiques fortement contextualisées et adaptatives. Travailler à identifier les « bonnes questions » souligne i) l'importance du travail sur le sens et l'extraction du sens de ces situations et ii) la nécessité de l'agrégation, de la conjonction des savoirs épars. Il s'agit donc de concevoir les situations de formation à partir de la complexité, de faire l'expérience d'une démarche d'analyse de cas, de s'organiser autour de l'étude de dilemme professionnel, de travailler sur des situations prototypes, problèmes et obstacles,

---

[34] Argyris C. & Schön D.A. (1996). , Apprentissage organisationnel, théorie, méthode, pratique. Bruxelles ; De Boeck Université

[35] Schon D, A. (1994). Le praticien réflexif : à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel, Montréal, Editions Logiques.

[36] Entre chercheur « classique » et enseignant tout aussi « classique », la réflexion menée ici nécessite de concevoir une pratique différente de ces métiers traditionnels que nous dénommons faute de mieux « chercheur/formateur »

d'envisager des scénarios prospectifs appuyés sur les outils de la modélisation et de la simulation.

- Favoriser les interactions sociales dans les formations et former à des attitudes. La formation est une construction d'apprentissages certes individuels, mais aussi collectifs et interactifs. Les analyses proposées dans cette partie, conduisent à mettre en relief divers processus, en particulier ceux de formation de confiance entre acteurs, d'accompagnement et de cognition collective. Ils ouvrent ainsi la voie à une réflexion sur l'ingénierie des pratiques collectives en formation organisée autour des idées que l'on peut apprendre des autres en situation. Les approches d'accompagnement et de facilitation de ces processus s'utilisent au gré des interactions et des problèmes exprimés en situation en permettant de pouvoir co-construire des compétences, des habiletés et des attitudes appropriées aux situations contextuelles, à court, moyen ou long terme. Responsabilité assumée, perception individuelle de ses compétences, de ses contraintes, de ses limites ; perception et acceptation de la contribution des autres, empathie et attention aux positions des autres acteurs, respect ; co-expertise et co-connaissance partagées, apprentissage de comportements coopératifs ; assumer l'incertitude et les contradictions de tout processus ouvert, sollicitation de questions, de réponses, de stratégies ; accepter la supervision, les critiques, l'autoconfrontation, … sont autant de moyens pour développer une formation professionnelle d'adultes expérimentés.

- Préserver les spécificités de l'entraînement/compétition. Il s'agit de sortir des catégories toutes faites issues de domaines périphériques (éducation, management, industrie, …) pour prend en compte les spécificités SHN et aller vers une « science » de la pratique de l'entraînement SHN.

V.2 Contraintes et ressources des dispositifs centrés sur l'exploration et l'analyse des pratiques

Former à et par une pratique réflexive dans le cadre de l'exercice professionnel des entraîneurs, n'est pas simple - de différents points de vue - : créer les dispositifs, de prendre, le temps et les moyens de rendre présent le réel vécu, d'en faire un objet de travail sans le « réifier », et un objet d'échange qui n'est pas trivial. Les questions suivantes en résultent : Dans quelles conditions l'analyse de pratiques à des fins professionnalisantes peut-elle s'effectuer ? Quand peut-on parler d'analyse des pratiques ? Comment peut on en parler ? Qu'est-ce qu'elles produisent et comment l'utilise-t-on ?

Il est donc question ici des formes organisationnelles et des dispositifs que peut créer et utiliser l'ingénierie de formation (alternance, tutorat, compagnonnage, prise en compte des savoirs des entraîneurs expérimentés, TIC, …). Nous pouvons évoquer les grands principes de cette dynamique :

- appui fort sur les démarches d'analyse de pratiques : les études de cas, les mises en relation des résultats obtenus et des stratégies utilisées, l'analyse des incidents critiques et des réussites, le retour d'expériences, … permettent d'identifier et d'analyser la complexité des expériences professionnelles. Cependant, une démarche d'analyse de pratiques bien

comprise ne doit pas être confondue avec de simples échanges ou compte-rendu de pratiques au premier degré : elle doit faire appel à de fortes compétences d'analyse comme par exemple, des professionnels expérimentés et des analystes experts. Donc approche basée sur le « transfert » d'expérience et également sur les analyses conceptuelles et méthodologiques « chercheurs/formateurs » qui fournissent une grille de lecture des pratiques des entraîneurs. Chaque entraîneur enrichit ses « connaissances » i) à travers des échanges permanents avec les entraîneurs expérimentés de la discipline [37] et hors disciplines ; ii) avec ses « pairs » issus de tous les secteurs d'activités SHN et iii) les « chercheurs/formateurs » qui travaillent sur les pratiques du SHN.

- l'échange d'expérience s'appuie clairement sur la diversité recherchée des participants : formations d'origine différentes, secteurs d'activités, disciplines, …. qui se perfectionnent en confrontant de manière explicite et organisée leurs pratiques, leurs analyses et leurs réflexions.

- flexibilité des dispositifs adaptés à la réalité de l'espace/temps de l'exercice du métier : i.e. qui prennent en compte la réalité des pratiques d'entraînement dans leur contexte et leur temporalité comme élément fondamental de l'analyse de l'exercice du métier. Cela nécessite une organisation particulière pour tenir compte des contraintes de cet exercice : travail de proximité, étalement dans le temps, groupes restreints, usage des TIC et formalisation des produits de cette analyse (cf. la partie certification) ;

- appel à la « rencontre », à la « confiance », à « l'interaction » dans un dispositif qui sollicite une diversité d'intervenants qui auront potentiellement à travailler avec les entraîneurs nationaux. Cet appel à la mobilisation des diverses compétences et dans le respect des apports spécifiques de chacun permet d'aider à faire face au défi de la complexité et de l'imprévisibilité essentielle des situations pratiques d'entraînement ;

- tutorat, mentorat, coaching, … constitution d'équipes de ressources stables afin que l'entraîneur national dispose - autour d'un projet connu - de référents cohérents et expérimentés face aux questions professionnelles pendantes ;

- appui sur la notion de développement i.e. étalement dans le temps sous forme d'alternance entre différents moments et thème de formation

V.2.1 Une organisation et des moyens particuliers ?

Dans le contexte de l'évolution rapide des connaissances et des processus de formation (l'analyse du travail ; l'orientation - positionnement, validation des acquis - ; la gestion des dimensions individuelle et collective - parcours, accompagnement, désynchronisation des temps et des lieux - ; nouvelles technologies, etc.), il nous paraît nécessaire de s'interroger sur la manière dont les formateurs en activité entretiennent eux aussi leurs propres compétences pour assurer la formation professionnelle continue. Actuellement, l'accompagnement des nouveaux entraîneurs nationaux « chef de projet performance » nécessite :

[37] Sans naïveté cependant au regard des phénomènes de concurrence entre entraîneurs : la formation peut être un dispositif médiateur pour ramener cette concurrence à sa juste place.

i) un changement de posture et des compétences spécifiques à créer ou à développer chez les équipes d'accompagnateurs et/ou de formateurs. Il s'agit de constituer un (des) groupe d'accompagnement multicatégoriel, multidisciplinaire expérimenté permettant d'être une ressource de régulation et d'action de ce dispositif.

ii) de reconnaître et développer plus largement les études sur les savoirs d'expérience

iii) de travailler en phase avec les formations organisées par les fédérations nationales et internationales.

V.2.2 Des dispositifs ajustés au temps de l'entraînement/compétition et à l'espace national

Ce dispositif de FPC - 5 jours par an massé ou non - doit être un temps privilégié d'échange, de « transfert » d'expérience et d'acquisition de compétences diverses. Des questions restent en suspens :

- La question du lieu i.e du présentiel sur un site de formation unique reste posée à la fois au regard des possibilités des TIC et des coûts temporels et financiers des déplacements d'entraîneurs : une réflexion doit être menée à ce niveau pour envisager l'efficacité et la qualité de la formation

- La question de la continuité i.e. ce dispositif de FPC peut prend de l'ampleur particulièrement dans le cadre des nouvelles technologies TIC, et devenir un centre structuré de ressources nationales permettant de répondre rapidement (ou de trouver les éléments de la réponse dans un réseau national – voire international - structuré) et à tous moments aux questions des entraîneurs nationaux « chef de projet performance »

VI. De l'expérience et des résultats sportifs reconnus à la certification des compétences professionnelles et à la « diplomation »

V.1 De la nécessité de lier expérience et certification

Les entraîneurs sont reconnus principalement par les résultats des athlètes qu'ils entraînent. La reconversion professionnelle « volontaire », « choisie » se pose donc au bout de 12 à 15 ans d'exercice de ce métier et il convient de veiller à la reconnaissance des expériences passées et à leurs utilisations à bon escient dans les configurations successives de l'activité JS (ou dans d'autres domaines professionnels). D'où la nécessité de reconnaissance de compétences « post carrière » entraîneurs qui vont leur permettre de réorienter leur carrière vers un autre projet professionnel (d'entraîneur vers formateur ou gestionnaire dans les emplois JS ou les emplois privés des métiers du sport ou non ; de professeur de sport vers un statut de CTPS par le concours interne).

V.2 Proposition de procédure

Dans le cadre d'une démarche de VAE anticipée, il s'agit d'inciter les entraîneurs à garder les traces de leurs activités (écrits personnels et écrits « techniques », vidéos, carnet de bord, témoignages, articles de presse, …) et des formalisations de leurs pratiques réflexives au cours de leurs activités (avec un accompagnement de cette procédure).

Volume 2

Les référentiels proprement dit

1. Référentiel professionnel des entraîneurs nationaux « Chef de projet performance »

2. Référentiel de formation des entraîneurs nationaux « Chef de projet performance »

1. Référentiel professionnel des entraîneurs nationaux « Chef de projet performance »

Identifier, affronter et résoudre dans l'action/interaction les tensions et dilemme	**Situations ou scénarios typiques inscrits dans une dynamique temporelle et spatiale**	**Mise en réseau des décisions/actions**
Entre concevoir, construire un projet stratégique de performance à X années pour des compétitions internationales de références **et** réguler et adapter constamment le projet sans perdre le cap	- Trouver une cohérence générale au projet tout en préservant des cohérences locales - Agencer des horizons temporels multiples et enchevêtrés (court, moyen, long terme) et déterminer le rôle des différentes compétitions (intermédiaires et prioritaires) - Envisager les sites d'entraînement et de compétition et anticiper les différents aspects des déplacements : logistiques, rythme de vie, décalage horaire, … - Définir les orientations et concevoir les indicateurs de régulation et de progrès - Développer l'efficacité et la qualité des coûts annoncés et acceptés - Formaliser par écrit un programme facile à communiquer - Construire, communiquer, faire vivre avec le collectif une vision de la performance - Envisager des scénarios contrastés pour les	- Rechercher et construire un réseau souple et vivant de ressources disponibles - Construire son équipe et ses ressources : encourager et trouver les formes pour chacun à la coopération, communication, négociation - Co-évaluer les compétences des ressources utilisées - Prévoir les délégations et prévoir d'effectuer les régulations en temps réel - Dialoguer sur ces points et conseiller les athlètes - Déterminer les exigences attendues pour chacun - Travailler de concert avec les services de la fédération, du ministère, du CNOSF, de la préparation olympique, de la représentation française à l'étranger

	projets individuels et collectifs - Intégrer les répercussions du changement de site dans l'entraînement, la compétition et les rythmes de vie - Accepter la complexité et l'incertitude dans le projet et anticiper certaines difficultés pour être plus « adaptable » en situation - Vivre avec des contradictions (contingentes) et du désordre pour aller vers de la cohérence à terme - Prendre en compte la singularité des athlètes : (homme/femme / age /personne)	

Identifier, affronter et résoudre dans l'action/interaction les tensions et dilemme	**Situations ou scénarios typiques inscrits dans une dynamique temporelle et spatiale**	**Mise en réseau des décisions/actions**
Trouver un équilibre « optimal » **entre** charge **et** sous/surcharge de travail dans le projet d'entraînement et de performance	- Identifier les paramètres globaux et réels de la charge travail sur une période d'entraînement et sur le déroulement de la carrière - Se donner les moyens d'être en mesure d'apprécier cette charge ponctuellement et dans le temps - Etre attentif aux incidents et « blessures » et co-décider de la conduite à tenir - Organiser des procédures et des temps de récupération - Organiser les successions de compétitions en ayant des objectifs de performance et/ou de perfectionnement - Préserver le bien être et l'équilibre des athlètes (sécurité, santé « physique » santé « mentale ») - Prendre en compte la singularité des athlètes : (homme/femme / âge /personne)	- Déterminer le rôle des différents intervenants et en particulier de l'entraîneur adjoint - Prévoir les dispositifs dans le temps et l'espace - Ecouter, évaluer, intégrer le point de vue des athlètes - Participer à et/ou organiser les activités sportives et non sportives des athlètes et rythmes de vie

Identifier, affronter et résoudre dans l'action/interaction les tensions et dilemme	**Situations ou scénarios typiques inscrits dans une dynamique temporelle et spatiale**	**Mise en réseau des décisions/actions**
Entre construire une vision de la performance, envisager ses évolutions au regard de la concurrence internationale **et** individualiser le projet de performance/entraînement en prenant en compte le développement spécifique de chaque athlète/équipe	- Envisager les évolutions de la performance à x années - Identifier les « points forts » « points faibles » des athlètes au regard des fondamentaux de la discipline - Choisir des axes de travail prioritaires - Reconnaître les seuils, les moments évolutifs - Avoir une « vision » du sportif dans x années - Choisir une stratégie évolutive d'optimisation de l'efficacité individuelle et collective - Laisser du temps au temps tout en veillant au progrès - Prendre en compte la singularité des athlètes : (homme/femme / âge /personne)	- Répartir les rôles des intervenants dans l'équipe - Reconnaître la place de tous les acteurs « utiles » et les systèmes d'aide et de gêne

Identifier, affronter et résoudre dans l'action/interaction les tensions et dilemme	**Situations ou scénarios typiques inscrits dans une dynamique temporelle et spatiale**	**Mise en réseau des décisions/actions**
Entre développer des qualités générales **et** organiser une préparation spécifique au regard des exigences globales de la performance	- Construire une stratégie dans l'espace temps « projet » de X années - Choisir des axes de travail prioritaires - Optimiser en reliant entraînement et compétition - Organiser les successions de compétitions en ayant des objectifs de performance et/ou de perfectionnement - Envisager les évolutions de la performance à x années - Prendre en compte la singularité des athlètes : (homme/femme / age /personne)	- Co-déterminer ce qui est délégué aux intervenants et fixer un cadre de travail évolutif - Co-définir les orientations et co-concevoir les indicateurs de régulation et de progrès - Entretenir et organiser les relations de régulation avec les intervenants (préparateur physique, kiné, …)

Identifier, affronter et résoudre dans l'action/interaction les tensions et dilemme	**Situations ou scénarios typiques inscrits dans une dynamique temporelle et spatiale**	**Mise en réseau des décisions/actions**
Entre avoir des conceptions singulières du développement sportif **et** conserver une cohérence globale du projet collectif de performance/ entraînement	- Affirmer et partager une vision de la technique, de la tactique, de l'individu - Avoir une connaissance intime et expérientielle des différents facteurs de la performance et de l'entraînement - Organiser, structurer et capitaliser les savoirs expérientiels - Etre attaché à un système de valeurs - Vivre avec des contradictions (contingentes) et du désordre pour aller vers de la cohérence à terme	- Concevoir du contrôle distribué - Penser en terme d'interaction et de construction

Identifier, affronter et résoudre dans l'action/interaction les tensions et dilemme	**Situations ou scénarios typiques inscrits dans une dynamique temporelle et spatiale**	**Mise en réseau des décisions/actions**
Entre engager et préserver des relations individuelles avec chaque athlète ou chaque membre du collectif de travail **et** initier, organiser des échanges avec des collectifs d'athlètes et/ou d'encadrement	- Assumer ses décisions et ses responsabilités -Co-décider et co-assumer - Etre cohérent dans les actions - « Jouer » de la collaboration et de la concurrence - Prendre en compte la singularité des athlètes : (homme/femme / age /personne) - Faire partager sa « vision » de l'entraînement et de la performance - Rassembler des compétences et optimiser le système - Faire des compromis, sans compromission - Parler le même langage - S'impliquer dans un même projet - Choisir son collectif de travail - Utiliser, créer des systèmes d'aide pour optimiser son travail - Organiser, structurer et capitaliser les savoirs expérientiels	- Trouver des relais pour être efficace - Déléguer - Faire confiance - Organiser la régulation collective - Utiliser, créer des systèmes d'aide pour optimiser son travail - « Empowerment » : réappropriation du pouvoir au collectif et optimisation du système entraînement - Construire des relations avec chaque athlète

	- Etre auto exigeant - Déléguer - Assumer soi-même et/ou comprendre différents types de travail - Définir clairement des règles de fonctionnement et s'y tenir - Veiller à une éthique de l'action	

Identifier, affronter et résoudre dans l'action/interaction les tensions et dilemme	**Situations ou scénarios typiques inscrits dans une dynamique temporelle et spatiale**	**Mise en réseau des décisions/actions**
Entre se servir d'outils d'observation et de mesure rationnels **et** apprendre de l'expérience, faire confiance à ses intuitions et ressentis	- Chercher à vivre et connaître des événements marquants dans son sport - Se questionner sur l'intérêt et envisager l'usage des observations et des tests - Transformer, médiatiser la façon de demander et de rendre des comptes - Organiser, utiliser le retour d'expérience et le débriefing - Décrypter et aider à décrypter la « réalité » du moment - Spécifier les moyens d'observation et des tests selon les sujets d'observation et de suivi - Agréger et intégrer les résultats d'observation et de tests dans le « projet performance » - Faire confiance à ces « intuitions », à son expertise…	- Solliciter les athlètes et l'encadrement pour le retour d'expérience et le débriefing - Co - déterminer les moments favorables au retour d'expérience et le débriefing - Déléguer les procédures et dispositifs d'observation et de tests - Prévoir les modalités de restitution des observations et de tests

Identifier, affronter et résoudre dans l'action/interaction les tensions et dilemme	**Situations ou scénarios typiques inscrits dans une dynamique temporelle et spatiale**	**Mise en réseau des décisions/actions**
Entre avoir des ambitions, des rêves, des intuitions, des convictions, oser les innovations **et** rester réaliste et rigoureux	- Imaginer et se projeter dans un futur - Comprendre et entrer en empathie avec les athlètes - Innover - Se doter de nouvelles technologies, de nouvelles expériences…. - Être curieux de tout - Prendre des risques - Accepter les échecs et être capable de se remettre en question - Avoir une éthique, une philosophie d'action - Faire confiance à ces « intuitions », à son expertise…	- Permettre l'usage et/ou organiser des dispositifs d'écoute des athlètes - Organiser, faciliter les contacts entre athlètes novices et expérimentés

Identifier, affronter et résoudre dans l'action/interaction les tensions et dilemme	**Situations ou scénarios typiques inscrits dans une dynamique temporelle et spatiale**	**Mise en réseau des décisions/actions**
Entre détecter, sélectionner **et** créer, maintenir un collectif d'entraînement et de performance	- Elaborer et fonder une procédure de sélection des athlètes - Oser prendre des risques - Envisager les conséquences de ses décisions et assumer ses choix, ses erreurs - Convaincre les athlètes et l'encadrement de ses choix - Mettre en place des règles de sélection transparentes et s'y tenir - Être équitable - Avoir des « visions », des intuitions - Connaître les avantages et les inconvénients d'avoir à la fois le rôle de sélectionneur et d'entraîneur	- Ecouter et intégrer les informations des différentes intervenants - Co - déterminer les moments pour communiquer la procédure et les choix aux athlètes - Etablir des relations avec les institutions (Fédérations, CNOSF, DTN, Fédération Internationale, Ministère…)

Identifier, affronter et résoudre dans l'action/interaction les tensions et dilemme	**Situations ou scénarios typiques inscrits dans une dynamique temporelle et spatiale**	**Mise en réseau des décisions/actions**
Entre instaurer un climat de travail serein, une ambiance de groupe positive à l'entraînement, en compétition **et** affronter les déviances, les conflits et les crises	- Instaurer une dynamique de travail à l'entraînement et en compétition - Engager le dialogue - Construire du sens pour les actions quotidiennes et lointaines - Conjuguer transparence, équité et discours réaliste non démobilisateur - Affronter et organiser la coopération et la concurrence dans un groupe d'entraînement - Repérer les zones de conflits et connaître la genèse de ces conflits - Faire des compromis, sans compromission en temps réel	- Mettre en place, justifier, tenir, réguler des dispositifs, des règles de vie, des organisations individuelles et collectives - Construire des alliances, des noeuds tactiques, dans un système compétitif et coopératif - Faire la part du feu, élaborer et faire vivre des compromis

Identifier, affronter et résoudre dans l'action/interaction les tensions et dilemme	**Situations ou scénarios typiques inscrits dans une dynamique temporelle et spatiale**	**Mise en réseau des décisions/actions**
Entre carrière sportive, professionnelle, devenir des athlètes **et** résultats immédiats	- Penser, prévoir la carrière et le devenir de ses athlètes - Envisager les athlètes dans toutes leurs dimensions - Veiller à une éthique de l'action	- Organiser et/ou veiller aux maintiens des relations avec la formation, la famille, l'environnement social - connaître l'environnement du sport de haut niveau (agent, presse, sponsors…)

Identifier, affronter et résoudre dans l'action/interaction les tensions et dilemme	**Situations ou scénarios typiques inscrits dans une dynamique temporelle et spatiale**	**Mise en réseau des décisions/actions**
Entre autoformation **et** qualification (reconnaissance professionnelle), **entre** implication de soi, travail sur soi **et** économie de soi et de son entourage	- « Se connaître » dans son activité - Evaluer le niveau de son investissement et ses capacités dans l'activité - Accepter les différents niveaux d'investissement de ses partenaires - Veiller à son propre bien-être et équilibre - Choisir SA vie - Vivre une passion - Préserver son entourage	- Se connaître dans l'interaction

Identifier, affronter et résoudre dans l'action/interaction les tensions et dilemme	**Situations ou scénarios typiques inscrits dans une dynamique temporelle et spatiale**	**Mise en réseau des décisions/actions**
Entre fermeture **et** échanges, **entre** protection **et** veille, **entre** renforcement de sa culture disciplinaire **et** ouverture	- Assurer une veille et intelligence stratégique - Se donner les moyens d'accéder à l'information - Développer des outils pour apprendre à traiter, intégrer, critiquer l'information - Echanger - S'engager dans une démarche prospective - S'assurer des moyens d'autoformation - Ouvertures culturelles et curiosités - Développer sa culture disciplinaire	- organiser et/ou s'inscrire dans un réseau de veille stratégique

Identifier, affronter et résoudre dans l'action/interaction les tensions et dilemme	**Situations ou scénarios typiques inscrits dans une dynamique temporelle et spatiale**	**Mise en réseau des décisions/actions**
Entre prendre en compte les contraintes réglementaires du système SHN **et** avoir une autonomie d'action	- Faire comprendre son travail au DTN - Instaurer des relations de confiance entre la DTN et les entraîneurs - Connaître les évolutions des règlements sportifs et de compétition, - Connaître les dispositions réglementaires administratives - Rendre les projets réalisables - Oser prendre des risques - Prendre en compte les objectifs et les résultats visés…	- faire comprendre son travail à ses interlocuteurs : DTN, MJSVA, … - Etablir des relations avec les institutions (Fédérations, CNOSF, préparation olympique, DTN, Fédération Internationale, Ministère…)

2. Référentiel de formation des entraîneurs nationaux « Chef de projet performance »

Domaine 1 : L'entrée en formation

L'intention générale est de rendre l'entraîneur national « chef de projet performance » plus efficient par le moyen de la formation ; le but est :

- d'actualiser les connaissances « pratiques » « actionnables » des entraîneurs ayant une **expérience et une responsabilité réelle** de « chef de projet performance » et ceci en référence au référentiel professionnel.

- de s'attacher à des procédures visant à la « qualité » de l'engagement en formation des entraîneurs dans le cadre de leur projet, dans leur espace/temps (pôle, club, …) et dans le cadre institutionnel (cf. agent de l'état).

Le dispositif d'entrée en formation doit permettre un **premier moment de formation** au regard des **transformations souhaitables et souhaitées** de l'exercice du métier en référence au projet performance.

Il serait souhaitable que le module « entrée en formation » soit le seul passage obligé de la formation professionnelle continue : les modules suivant répondraient alors à des **demandes identifiées, évolutives et individualisées de parcours de formation à repartir dans le temps.**

Ce dispositif doit veiller à prendre en compte des exigences contradictoires :

- au regard de la spécificité de la discipline sportive voire de la spécialité, cette formation organisée dans le cadre institutionnel des agents de l'état, doit être en phase avec les formations du ressort fédéral et/ou des fédérations internationales
- si le parcours de formation apparaît nécessairement individualisé, les temps collectifs de formation et d'échange sont importants

Module 1.1 Permettre d'établir son propre positionnement

- Connaître le contexte d'exercice du métier d'entraîneur « chef de projet performance » dans sa discipline : référent métier, contexte institutionnel, contexte culturel et historique, tendances et prospectives, …

- établir son propre bilan, son parcours personnel de formation continue, sa stratégie :
i) progresser localement au sein de sa communauté de pratique et de son réseau et/ou
ii) apprécier si il est plus efficace de faire appel à de nouvelles ressources (d'auto)formation : lecture, consultation, accompagnement de projet, supervision, apports structurés, … susceptibles de proposer de nouveaux savoirs.

- « d'enquêter » sur son propre réseau performance, ses ressources, …afin d'évaluer son impact

- d'accompagner le changement identitaire (d'athlète vers entraîneur, d'entraîneur adjoint vers entraîneur en responsabilité, ...)

- s'informer et comprendre les ressources offertes par ce dispositif

- déboucher sur une formalisation écrite du projet individuel de formation « flexible » et révisable sur la base de nouveaux constats discutés et explicites

Accompagnement par une équipe multicatégorielle, multidisciplinaire expérimentée.

Domaine 2 : Entraînement à la conception/action dans la complexité : audit, projet, modélisation - simulation, scénarii prospectifs

Module 2.1 Aide à la construction de référentiels partagés du projet de performance

Concevoir des aides à la construction de référentiel partagé pour les agents impliqués dans l'activité collective du projet performance, i.e. :
- suivre la situation et son évolution, transférer et utiliser facilement des informations partagées.
- favoriser la construction de représentations pertinentes du contexte partagé par les différents acteurs concernés du réseau entraînement
- co-construction d'outils, d'aides à la « co-conception » pour maintenir un référentiel partagé (artefacts matériels et logiciels facilitant la mise en œuvre des processus informels de coopération ex : dossier « route book », logiciel informatique, …)

Accompagnement par une équipe multicatégorielle, multidisciplinaire expérimentée.

Module 2.2 Formation à l'audit stratégique d'un projet performance

Faire réaliser un diagnostic stratégique du projet performance dans sa discipline en vraie grandeur par un groupe d'entraîneurs « chef de projet performance » en formation. Chaque personne de ce groupe réalise un audit stratégique de sa structure d'entraînement, constitue l'outil d'audit, en assure la réalisation selon des méthodes explicites et rédige un rapport de synthèse. Ce rapport individuel s'appuie sur les compétences et les points de vues différenciés de chacun des entraîneurs de ce groupe en formation : il propose une analyse stratégique du projet observé centrée sur le diagnostic et la proposition de scénarii prospectifs de développement.

Accompagnement de ce groupe par une équipe multicatégorielle, multidisciplinaire expérimentée.

Domaine 3 : Analyse des pratiques, démarche clinique et « transfert » d'expérience

Module 3.1 Analyse des pratiques

Selon les méthodes d'analyse de l'activité en ergonomie, en sociologie et psychologie du travail : explicitation, autoconfrontation, autoconfrontation croisée, ….

Accompagnement par un « méthodologue » expérimenté

Domaine 4 : Perfectionnement de l'usage des outils « technologiques » spécifiques au service du projet performance

Module 4.1 Perfectionnement en langues étrangères

- Anglais et langues spécifiques

Module 4.2 Perfectionnement de l'usage des outils informatiques et vidéos appréhendé par rapport au projet personnel de formation

- Communication : Internet et ses dérivés
- Bureautique : base de données, ….
- Observation : dartfish, …
- Systèmes d'aides au travail personnel

Module 4.3 Ressources/contraintes des réglementations « filière SHN » pour assurer son projet de développement (pôle, club, …) et agir efficacement dans les structures

Module 4.4 Actions spécifiques en partenariat

Spécificités techniques de certaines disciplines en relation avec les fédérations et/ou organismes pertinents.

Domaine 5 : Ouverture culturelle

Module 5.1 S'enquérir de ce que la société « dit du SHN »

- Se rencontrer autour d'un grand témoin X fois par an, invitation faite par le groupe en formation
- Solliciter des intervenants les plus divers à répondre à des « Questions de praticiens »
- Réfléchir autour d'ouvrage concernant le SHN (éthique, place du sport, questions « brûlantes »….)
- Solliciter et « enquêter » auprès des anciens entraîneurs expérimentés

Accompagnement (voire questions techniques de téléconférence si retransmission national)

Module 5.2 Ouverture à l'internationale

- Elaborer, se donner les moyens et mener un projet d'observation/formation à l'étranger (dans le pays de référence ou émergeant de sa discipline) - en référence aux modules précédents - afin de mettre en rapport les différentes situations, en faire un compte rendu organisé dans le but de transmettre à son réseau « performance »

Accompagnement par un entraîneur expérimenté et un « méthodologue »

Domaine 6 : Les outils de l'autoformation

Module 6.1 Formation à l'autoformation et aux systèmes d'aide :

- Apprendre à s'auto - former comme entraîneur
- Apprendre à organiser une veille stratégique : apprendre à chercher, à traiter l'information et à l'évaluer pour l'intégrer au projet performance

Module 6.2 Dispositif centré sur l'aide à la personne de l'entraîneur national « chef de projet performance »

- Ecoute et échanges collectifs et/ou Ecoute individuelle et aide psychologique et/ou Coaching individuel : avoir un professionnel de l'écoute et de l'aide pour parler de son travail, mieux se connaître dans la relation avec l'autre ; apprendre à affronter et gérer les conflits, apprendre à décider et à assumer, développer sa créativité, … pour permettre de trouver rapidement une solution à une situation de vie personnelle ou professionnelle.

- Communication sociale et image de soi (médiatraining)

Accompagnement par coach, psychologue, journaliste, …

Domaine 7 : Sortie de formation vers le diplômant

Les traces d'activités diverses, les rapports individuels réalisés, … offre l'opportunité de faire progressivement la synthèse des acquis et d'engager un processus VAE anticipé

Accompagnement par une équipe multicatégorielle, multidisciplinaire expérimentée.

Volume III

Annexes techniques et méthodologiques

Dossier suivi par :
Philippe GRANDOU
Chargé de mission
pour la formation des CTS

Paris, le 20 septembre 2005

Note pour
Madame la directrice des sports

Objet : **CTS- Formation- Entraîneurs nationaux ; Ref. : note n° 65 du 8 avril 2005**
Validation du panel des entraîneurs nationaux pour la réalisation du référentiel professionnel

Le groupe de travail (DS, DEF et INSEP) doit valider les propositions du groupe technique INSEP sur la constitution du panel des entraîneurs nationaux à désigner pour réaliser le référentiel professionnel "entraîneurs nationaux".
Ce **référentiel professionnel**, première étape de la formation des entraîneurs nationaux, est à finaliser le 15 janvier 2006, terme de rigueur. Il sera immédiatement suivi par l'élaboration du **référentiel de formation** qui doit être finalisée fin mars 2006.

Le groupe de travail a validé les modalités de la première phase de réalisation du référentiel, à savoir les entretiens avec les entraîneurs du panel. [La composition de ce dernier reste encore à valider] :
Entretien de 2 heures avec chaque entraîneur, mais également, pour bien "cerner le métier", entretien de 2 heures avec chacun de leur "N-1" et de leur "N+1", d'où un nombre maximal de 12 entraîneur(e)s à interviewer, soit au total avec les "N-1" et "N+1", 36 entretiens.

Le cahier des charges de constitution du panel, établi par les deux chargés de projet DS et INSEP, Philippe GRANDOU et Martine CORNILLON a été adressé à 9 DTN (choisis par Philippe GRANDOU), le groupe technique se réservant la possible désignation de quelques autres.
Il faut, en effet, assurer une bonne représentation des diverses typologies : entraîneur(e)s femme et homme, entraîneur(e)s jeune et moins jeune, sports individuel et collectif, sports "physiologique" et "technique", sports avec et sans matériel, sports en salle et en pleine nature, etc...
L'autre difficulté de l'exercice est de choisir des entraîneurs qui correspondent au "profil de l'entraîneur 2012-2016" avec esprit ouvert et "transversal" apte à intégrer l'environnement du sportif dans sa globalité. Il doit être un "manager".

Voici le profil demandé aux DTN sollicités et utilisé par le groupe de travail :

« Dans le cadre de la "formation des EN et du référentiel professionnel EN dans l'optique l'entraîneur de demain : 2012-2016", pouvez-vous désigner un(e) entraîneur(e) qui présenterait le profil suivant (ou, à tout le moins, une partie de ces éléments caractéristiques) :

- *Curieux de tout, original dans son boulot, "transversal" en allant chercher dans d'autres sports ou activités tournées vers l'excellence, la rigueur, et à fortes doses de travail (ex : danse, musique, unités d'élite, etc….) ;*
- *Conscient de l'évolution du métier de "homme-orchestre" à "chef d'orchestre, patron d'une équipe pluridisciplinaire" avec la prise en compte de l'environnement du (de la) sportif(ive) ;*
- *Soucieux, en plus des seules "gestuelle" ou planification de l'entraînement, de prendre en compte (lui-même ou en associant d'autres personnes compétentes) les techniques modernes de relation entraîneur/entraîné : psychologie du sportif (avec recherche et prise en compte de la motivation intrinsèque du sportif, fixation d'objectifs, etc…) et entraînement mental (imagerie mentale, gestion du stress, outils de questionnement, etc…).«*

Pour Mme Martine CORNILLON et moi-même, le panel proposé ci-après semble répondre à toutes ces contraintes. Nous le soumettons donc à votre validation :

1 : nominations par les DTN consultés par Philippe GRANDOU et approuvées par le groupe technique:

Athlétisme :	Renaud LONGUEVRE
Canoë-Kayak :	Pierre SALAME
Cyclisme (vtt) :	Yvon VAUCHEZ
Escrime :	Michel SICARD
Gymnastique :	Laurent BARBIERI
Handball :	Daniel COSTANTINI
Natation :	Jean Lionel REY
Voile :	Christian Le PAPE

2 : Désignés après concertation avec le groupe technique (+GIP-SEPO) et avec l'accord ultérieur des DTN concernés

Golf :	Anne le CONIAT (femme)
Natation (synchro) :	Charlotte MASSARDIER (femme + jeune)
Judo :	Cécile NOWAK- GRASSO (femme)
Badminton :	Cyrille GOMBROWICZ (jeune)
Tennis de Table :	Michel BLONDEL

D'autres entraîneur(e)s seront consulté(e)s, en plus de celles et ceux listés ci-dessus, à l'occasion de la réalisation du référentiel de formation et de ses contenus au début du 1er trimestre 2006.

Afin de pouvoir contacter au plus vite les entraîneur(e)s concerné(e)s et engager les entretiens correspondants, je vous aurais gré de bien vouloir me faire connaître les observations éventuelles qu'appellerait de votre part la présente note .

Synthèse de Martine Cornillon

SYNTHESE DES ECHANGES AVEC LES ENTRAINEURS NATIONAUX SUR LEURS BESOINS DE FORMATION

Ce document a été réalisé grâce à la complicité des animateurs des groupes d'échange avec les entraîneurs nationaux réunis les 15 et 23 novembre à l'INSEP, à savoir :
G. Avanzini (Insep) – JP. Bouchout (IG) - M. Cornillon (Insep) - E. Coubat (Insep) – G. Di Giacomo (Insep) - S. Duperret (Insep) –M. Godart (Insep) - ML. Graille (PO) –P. Grandou (DS) – JM. Hubert (DS) - JE. Mazer (Insep) – P. Monier (PO) – P. Pelicier (DS) - S. Perez (Insep) - JF. Stein (Insep) - .

En préambule, quelques observations faites à l'issue de ces 2 journées

- Les EN ont fait savoir leur satisfaction de la tenue de ces journées. C'est la première fois que l'administration centrale semble leur accorder une attention particulière, et ainsi les reconnaître …
- Les EN ont été très participatifs dans ces échanges. Ils avaient besoin de parler.

Ils ont également soulevé 2 autres points qu'il convient de rapporter ici :

- Difficulté rencontrée dans la mise en place de la formation initiale pour les EN ayant réussi au concours réservé (décembre 2004)
- Interrogation sur l'évolution du métier (et donc des besoins qui en découlent) face à une concurrence internationale grandissante et, notamment, l'émergence de nouveaux pays … .

Ce qui suit reprend les idées et souhaits émis le plus souvent dans les groupes d'échange avec les EN et rapportés par les animateurs de ces séquences. Pour plus de lisibilité, ils ont été regroupés en 3 rubriques.

1. REMARQUES GENERALES

- Si tous les entraîneurs disent avoir conscience de l'importance de se former (pour être plus performant, pour rebondir vers d'autres missions, …), ils évoquent :

- des problèmes de **temps** et de **disponibilité** pour suivre les formations,
- un problème de volonté et d'identification d'un **réel projet de formation**.

- Un décalage, vécu, semble t'il, comme une injustice, est évoqué entre les provinciaux et les franciliens en terme d'information, d'accessibilité des formations… Certains parlent même d'isolement.
- La solitude est aussi ressentie au moment de la prise de fonction pour les entraîneurs nouvellement nommés (absence de référent, …). Ils soulignent l'intérêt du compagnonnage qui permet le passage de témoin inter génération
- Un manque d'information générale est évoqué quant aux différentes offres de formation.
- Certains évoquent la culture fédérale qui tend à culpabiliser les entraîneurs qui souhaitent se former.
- Certains soulignent leur étonnement lié au fait que leur avis en terme de besoin de formation soit recueilli pour la première fois…

2. EXPERIENCES DE FORMATION REUSSIES

Quand il est demandé aux EN de rendre compte des actions de formation qu'ils ont suivies, ils parlent le plus souvent d' « auto formation », d'une formation d'autodidacte, tout particulièrement dans le domaine touchant l'expertise technique du très haut niveau : la pratique du métier construit leurs compétences.

Il ressort de ces échanges une grande variété quant aux actions de formation suivies. Sont cités :

- Les formations initiées par les fédérations internationales,
- Les séquences de travail et d'échange avec des entraîneurs étrangers,
- Le compagnonnage au moment de la prise de fonction,
- Les formations individualisées sous forme de coaching par une personne extérieure à la fédération (travail sur soi et espace de parole – miroir sur son action),
- L'accompagnement par la réflexion sur l'action de l'entraîneur,
- La formation initiale des professeurs de sport stagiaires ayant des missions d'entraînement,
- La préparation au concours de professeur de sport haut niveau qui, même si axée principalement sur les épreuves du concours, permet cependant des échanges interdisciplinaires et une réflexion sur les pratiques de l'entraînement,
- Les points rencontres de l'INSEP,
- Les réunions hebdomadaires des CTS, au sein de la DRDJS, pour des séquences d'échanges et de résolution commune des problèmes.

Il est aussi possible d'observer une nouvelle tendance au sein de certaines fédérations, à savoir l'initiative d'actions en faveur des EN. Ont été cités 3 exemples :

- Celui de la FF canoë-kayak : consciente de la nécessité que les EN soient « en pleine forme » physique et morale au moment de la course aux qualifications ou au moment des jeux même, la fédération leur impose de répartir leur temps en amont, entre entraînement, congés et formation. La formation est reconnue comme un droit, voire comme une obligation.
- Celui de la FF voile : la fédération propose à ses cadres de suivre sur une année une formation à la fonction de chef de projet ; formation contextualisée à leur action professionnelle et étalée dans le temps, ce qui permet des allers et retours entre pratique et formation.
- Celui de la FF tennis : après un positionnement individuel établi en se référant à une grille de 20 items liés aux problématiques de l'entraîneur de tennis, l'EN se voit proposer un parcours individualisé, étalé dans le temps, « adapté et adaptable » tout au long de son déroulement.

Il se dégage également une « différence entre les générations » d'EN : le dispositif de formation s'est adapté ces dernières années (PSHN – PSFI - …) ce qui conduit les plus jeunes à reconnaître une formation professionnelle reçue en début de carrière, du moins pour ceux d'entre eux ayant passé le concours de PS.

3. BESOINS DE FORMATION

▶ Objectifs de la formation

- **Se préparer au métier**
  - Besoin que les savoirs et savoir-faire soient transmis de génération en génération afin d'éviter la perte de cet héritage (avec le départ en retraite des entraîneurs) ; d'où la nécessité de formaliser leurs savoirs professionnels…
  - Besoin de compagnonnage, voire de « tuilage » (passage progressif du témoin avec l'idée de « doublon sur un poste »)
  - Besoin d'être accompagné pendant la prise de fonction

- **Prendre du recul par rapport à sa pratique, « se ressourcer » au cours de son activité**
  - Besoin de transversalité, d'échanges : regroupement d'entraîneurs de différentes disciplines
  - Besoin d'accompagnement à la résolution de situations professionnelles (l'exemple est donné de proposer un atelier commun à tous les entraîneurs ayant un public féminin à gérer) …
  - Besoin de faire partager son expérience, d'aller vers les autres
  - Besoin de formation dont les apports sont utilisables immédiatement, sur le terrain (pragmatisme). Ce qui n'est pas le cas des « entretiens de l'INSEP » par exemple…
  - Besoin de trouver rapidement des formations adaptées au projet du moment.

- **« Pérenniser » le statut**
  - Besoin d'information par rapport aux différentes possibilités de passer le concours de professeur de sport
  - Besoin d'une préparation adaptée
  - Besoin d'être préparé au futur concours pour accéder au nouveau corps de CTPS.

- **Préparer sa reconversion**
  - Besoin d'identifier les postes possibles après celui d'EN
  - Besoin de prendre en compte les personnes qui n'entraînent plus et qui sont davantage sur des postes de « gestionnaire » (DTN adjoint chargé de… : « ceci étant un tout autre métier … »).

En complément de ces objectifs, les EN revendiquent fortement **l'accès à l'information** (documents vidéo, bibliographie …)

- Besoin de mutualiser, capitaliser les savoirs et savoir-faire de chacun au travers d'un outil recensant les besoins et leur apportant une réponse,
- Besoin d'accéder rapidement à de l'information en ligne via un **site dédié aux EN** (raccourci pour se tenir informé)
- Besoin de bénéficier d'un réseau de personnes ressources pour aller chercher rapidement l'information nécessaire dans l'urgence : **création d'un « numéro vert »** ou d'un « SOS EN » pour poser une question et obtenir une réponse rapide du groupe ressource.

L'INSEP est cité comme le lieu du tri de l'information, d'analyse, de « décodage », ... Les plus anciens disent regretter les **« traductions » de l'INSEP,** outil fort intéressant…

▶ Modalités de formation

- **Quand ?**
  - Se former à la prise de fonction, pendant l'action, pour préparer l' « après EN »
  - Inscrire le dispositif proposé en fonction des échéances olympiques : idée d'un « compte épargne formation » plus de facilités l'année qui suit une échéance majeure …
  - Programmer les actions en fonction des calendriers des saisons sportives

D'où 2 orientations de ces actions :

- **Individualisation**
- **Programmation « à la carte ».**

- **Quelques mots clés caractérisant les situations de formation souhaitées**

- Echanges et partage d'expérience entre EN : interdisciplinarité / transversalité confrontation de points de vue - témoignages – vivre un événement
- Sur le terrain, en activité, au quotidien
- Compagnonnage
- Mutualisation / échange autour de la pratique avec experts
- Alternance Regroupement / FOAD
  Lieu d'entraînement / Regroupement
- Acteur de sa formation
- Tutorat – coaching – mentoring
- Formalisation de sa pratique
- Echanges internationaux (en laissant des traces …)
- Journée itinérante (un même thème avec les formateurs se déplaçant dans les régions
- Gagner du temps

▶ Thèmes de formation

« THEMATIQUES » IDENTIFIES PAR LES EN	MOTIVATIONS / OBJECTIFS	FORME
Formation en langues étrangères : Principalement en anglais, quelques demandes en espagnol, chinois, japonais (→ spécificités / certaines disciplines)	• Echanges avec les entraîneurs étrangers • Lecture de publications étrangères • Compréhension / réunion lors des compétitions • « lobbying », compréhension des enjeux politiques	Vocabulaire technique de la discipline, mais surtout : Nécessité de conversation orale Forme : travail régulier, voire immersion complète dans le pays
Outils « Informatique » (Word, excel, access) **Vidéo « Dartfish »**	• Obligation de les utiliser dans le cadre des activités professionnelles	« Raccourcis » pour gagner du temps

	→ nécessité d'être plus « efficace » • Améliorer le suivi des stagiaires • Améliorer le suivi de l'entraînement • Pour mieux communiquer	
Management / travail d'équipe → équipe d'encadrement → équipe d'athlètes	• Développer ses capacités à manager • Améliorer la gestion du groupe, la gestion des relations inter individus… à la fois pour mieux gérer les athlètes, mais aussi les membres de l'équipe d'encadrement • Comment gérer les conflits ? des crises ? • Améliorer la prise de parole en public	Réticences / management d'entreprise (adaptation / milieu sportif ?) Témoignage d'expériences d'entraîneurs experts (exemple : sport co Costantini, sports professionnels, …)
Coaching (de l'EN)	• Nécessité d'être accompagné sur les procédures, la démarche adoptée • Besoin d'un espace de parole • Mieux se connaître soi même	Personne ressource extérieure à la fédération
Gestion du temps / organisation	• Souvent EN chargés de plusieurs missions : quelle priorité accorder ? à quel moment ?	Concret - astuces
Media training	• Apprendre à gérer les relations avec la télé, radio et la presse écrite	
Préparation mentale	• Quelle place pour la préparation mentale ? • Relation entre SHN / préparateur / entraîneur	Formation pratique Capacité à décoder les différents discours des spécialistes de ce domaine
Spécificités de certains publics (ex : adolescents)	• Comment prendre en compte les spécificités de chaque tranche d'âge ?	Méthode de travail
Mener une politique fédérale / Gérer une politique	• Comment gérer les « décalages » avec les élus ? • Comment faire évoluer une politique fédérale en fonction de ses convictions ?	
Voyage d'étude à l'étranger	• Rencontre in situ d'entraîneurs emblématiques • Etre au cœur du dispositif de l'entraînement et observer	10 à 15 jours auprès d'un entraîneur expert Compte rendu au retour pour partager l'info

« Connaissance » de l'environnement institutionnel **+ infos administratives**	• Quels sont les partenaires ? Rôle de chacun ? Connaissances MJSVA… ex. je veux monter un pôle : comment faire ? • Formation juridique Avoir un relais sur les informations administratives / évolutions de la carrière, infos administratives…	- Informations pratiques - Disparité des demandes qui rend compte des voies d'accès à cette mission (CTS avant le contrat ou non) - En début de carrière - Infos nouvelles transmises en direct, car les EN sont « loin » de leur administration …
Démarche et projet de nature artistique et chorégraphique	• Partager les expériences entre les sports ayant cette composante	Interdisciplinaire + rencontre avec des experts d'autres champs (danse – cirque …)

4. CONCLUSION

Si tous les EN reconnaissent l'importance de la formation professionnelle continue, il est possible de mettre en évidence 2 paradoxes dans les remarques qu'ils formulent :

- Nécessité de se former pour exercer leurs missions dans le contexte de la haute performance / manque de temps pour se former
- Plus souvent formateur que formé, tout en soulignant que la formalisation de la pratique professionnelle qu'exige l'acte de transmission est une « auto formation ».

Face à cette contrainte de temps, la formation professionnelle proposée à ces cadres doit « faire gagner du temps » :

- en apportant des réponses rapides à leurs besoins,
- en proposant des espaces interdisciplinaires d'échanges d'expérience, d'échanges sur les problématiques de l'entraînement
- en facilitant l'accès à l'information

Cette offre de formation privilégie aussi :

- la mise en place de parcours individualisé, partant des besoins et attentes de l'EN
- l'ouverture vers les autres
- la transversalité

Elle doit être réfléchie pour chaque moment de la carrière d'EN, à savoir :

- la formation initiale d'adaptation à l'exercice du métier,
- la formation d'accompagnement pendant l'action,
- la reconversion, en essayant d'une part de conserver l'expertise acquise et, d'autre part, d'accompagner le transfert de cette expertise vers d'autres métiers.

Cette réflexion s'intéresse aussi à la formation diplômante afin d'assurer la cohérence du dispositif.

Enfin, ce dernier cherchera à développer les complémentarités :

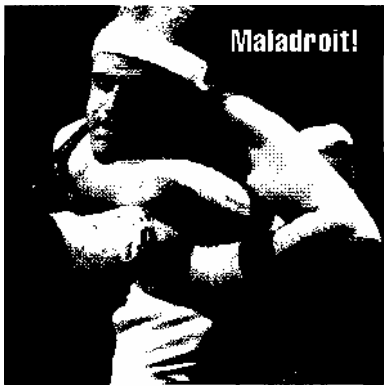
- complémentarité entre le niveau national et le niveau régional,
- complémentarité entre les actions fédérales et les actions du MJSVA.

Un exemple de dilemme en entraînement et de controverse professionnelle

(Revue Sport et Vie n° 93 et 94 : rubrique médicale par le docteur Christian Daulouède)

Le stretching n'est plus ce qu'il était

II a fallu beaucoup de temps, de conviction et d'énergie aux entraîneurs pour convaincre le sportif de s'étirer avant et après chaque séance d'exercices. Aujourd'hui, le but est quasiment atteint. Après vingt ans de bourrage de crâne, on a appris à considérer le stretching comme une composante essentielle de la préparation. On est même saturé d'infos sur le sujet et, à ce moment précis, certains lecteurs répriment sans doute une forte envie de bailler à l'idée de lire encore un article vantant les mérites de la méthode. Ce qui suit risque alors de les étonner: on assiste en effet à un spectaculaire revirement d'opinion dans la communauté scientifique sur base du constat que, bof, finalement, les étirements ne serviraient pas à grand-chose. C'est un peu comme si le dentiste vous disait: brossez-vous les dents si cela vous chante, mais ne croyez pas que cela protège des caries. *"Étonnant non?",* dirait Desproges. Et pourtant cette conclusion s'impose à la lecture des très nombreux travaux consacrés à l'impact réel des assouplissements sur les blessures. En termes de probabilité, le stretching avant l'effort ne sert quasiment à rien. Le survol de toutes les études démontre qu'il faudrait une séance d'étirements bien faits tous les 2 jours pendant 23 ans pour qu'un athlète voie légèrement diminuer le risque de se claquer (1)! Les auteurs de ces recherches qui, dans leur ensemble, regroupent tout de même plus de 3000 personnes, utilisent une unité de mesure baptisée *"NNT":* ce sont les initiales de *"number needed to treat",* c'est-à-dire le nombre d'actes nécessaires pour traiter une affection. (Exemple: le NNT d'antibiotiques est de 8 jours pour une angine). Or le risque de claquage baisse peu avec le stretching. Parfois même, il augmente! Cet accroissement serait alors le résultat d'un processus de sommation par lequel les étirements anesthésieraient les terminaisons nerveuses responsables des boucles réflexe, ce qui rendrait la musculature moins vigilante. Ce résultat a été très difficile à mettre en lumière car, d'après les premières statistiques, les athlètes qui s'étiraient le plus étaient aussi ceux qui se blessaient le moins. On était tenté d'établir une relation de cause à effet jusqu'à ce qu'on s'aperçoive que ces deux caractéristiques étaient tout simplement liées à une charge d'entraînement plus importante. En réalité, c'est l'habitude de l'exercice qui protège des blessures.



Pas les étirements. Voilà qui confirme l'intuition de Gilles Cometti, professeur à l'Université de Bourgogne. En 2004, il avait déjà émis des réserves sur l'utilité du stretching en se basant sur l'observation précise des phénomènes mis en jeu (2). Certains lui avaient fait le reproche d'être en décalage avec les réalités du terrain. Mais le recueil de toutes les données scientifiques lui donne parfaitement raison. Le stretching ne protège pas des blessures. Quant à ses autres bienfaits, il semble qu'il faille là aussi faire preuve d'un peu plus de circonspection. L'échauffement tout d'abord. On sait que la température interne du muscle s'élève légèrement avec la mise en mouvement. La chaleur dissipée entraîne un phénomène de vasodilatation et la présence d'une plus grande quantité de sang prépare le muscle à l'action. Or, l'étirement produit l'effet inverse. On interrompt la circulation dans les capillaires. Il faut donc trottiner, faire des contractions contre une petite résistance et augmenter progressivement la vitesse de contraction comme, par exemple, en faisant des grandes rotations avec les bras, plutôt que de sacrifier à des étirements contre-productifs. Gagnerait-on en force? Là encore, les conclusions font frémir. Pour faire court et simple, retenez que des étirements avant l'effort diminuent de 4 à 7% la force du muscle dans l'heure qui suit. Le temps de réaction se trouvera lui aussi profondément altéré. Surtout lorsqu'il s'agit des muscles du membre inférieur comme le quadriceps et les ischio-jambiers (3). Evitez donc ce genre de séance avant un sprint, un saut ou même un lancer. La récupération? Beaucoup d'athlètes sont persuadés que le stretching demeure le seul moyen d'éviter les courbatures. Seulement, on ne trouve aucun élément à mettre au crédit de cette croyance. Au contraire! L'instauration d'une grande tension au sein du muscle diminue la vascularisation par le biais d'un effet de compression des capillaires (4). La même remarque vaut d'ailleurs pour le petit jogging de "décrassage" après l'effort. Il est censé favoriser la circulation et favoriser le drainage. En réalité, la contraction du quadriceps au petit trot est quasiment isométrique et l'activité des ischio-jambiers proche de zéro. Deux cas de figure plutôt désavantageux en termes de perfusion. Abordons à présent la question sous l'angle de la souplesse. Le stretching n'aurait-il pas cet avantage d'au moins conserver une bonne amplitude du geste? Si! Ce serait même le seul véritable atout. Avec l'entraînement, on gagne des centimètres dans l'exercice classique qui consiste par exemple à aller toucher la pointe de ses pieds. Mais contrairement à l'idée reçue, ce résultat ne serait pas le fruit d'une modification fondamentale des composantes viscoélastiques du muscle mais plutôt la conséquence d'un relèvement du seuil de souffrance. En clair, le sportif s'habitue à ressentir cette tension au sein des fibres et affiche petit à petit une meilleure *"tolérance à l'étirement".* Des séances de stretching peuvent donc s'inscrire dans un programme de lutte contre les rétractions et de rééquilibrage musculaire. Seulement, elles doivent se tenir à distance des autres entraînements, sauf dans le cas particulier imaginé par Gilles Cometti où l'on utilise les étirements dans un processus de casse volontaire des fibres musculaires. Lors d'une période de musculation intensive, ces exercices interviendraient en fin de séance pour aggraver les micro-lésions musculaires et permettre ultérieurement leur meilleure reconstruction. Cette stratégie est comparable au brûlis en agriculture: on met le feu pour enrichir les sols et favoriser la repousse. Inutile de dire qu'elle n'est pas à mettre entre toutes les mains. La moindre erreur suffit alors à ravager le domaine et il faut ensuite des mois, voire des années, pour s'en remettre totalement! D[r] C.D.

(1) Herbert Rd, Gabriel M, *Effects of* stretching *before and* a/ter exerasing *and practice jumps on* muscle *soreness and risk of injury: a systematic review* BR. Med J. 2002; 325: 468-470.

(2) Cometti G. Les *limites du stretching pour la performance sportive.* UFR STAPS Dijon, 2004. Retrouvez l'étude à l'adresse suivante: www.u-bourgogne.fr/EXPERTISE-PERFORMANCE/stretchingfin.pdf

(3) Shrier I. *Does* Stretching *Improve Performance?* Clinc J Sport Med; 14: 267-273; 2004

(4) ZHtener J-L, Allet L., Monnin D. Le stretching, *un mythe... et des constats.* J Traumat. Sport, vol 22, n°2, 2005

Dans notre dernier numéro, un article de remise en cause des bienfaits du stretching a suscité de vives réactions. Voici des extraits de lettres qui reflètent bien l'orientation générale des critiques, et une courte réponse du docteur Daulouède.

Un peu d'objectivité, svp

A la lecture du texte écrit par le docteur Daulouède au sujet du stretching, nous nous sentons le devoir de rétablir un peu plus d'objectivité scientifique. En effet, de nombreuses années ont été nécessaires à l'intégration efficace du stretching dans la préparation du muscle à l'effort. Il nous paraît dès lors inconcevable que l'on discrédite à présent la méthode au nom de la communauté scientifique, sans avoir pris connaissance de l'ensemble des travaux menés sur la question. Tout part d'études qui démontrent l'absence de lien direct entre la pratique du stretching et la survenue de lésions musculaires (1,2). En soi, une telle observation n'est d'ailleurs pas tellement surprenante étant donné les origines toujours multifactorielles des blessures. Mais cela n'autorise pas de conclure que le stretching ne sert à rien. Beaucoup d'autres travaux démontrent au contraire son intérêt à la fois pour réduire la tension développée au sein de l'unité musculo-tendineuse pendant un mouvement de grande amplitude, que pour éveiller le sens kinesthésique (intérêt souvent négligé!). Comme le docteur Daulouède, passons alors en revue les différentes situations. L'échauffement d'abord. Contrairement à ce qui est dit, la pratique du stretching à la fin d'un échauffement n'a absolument aucun effet néfaste sur la circulation sanguine. On conseille de procéder par des étirements actifs de courte durée, 15 secondes environ, répétés deux ou trois fois pour chaque groupe musculaire pour un total de 7 ou 8 minutes. Bien sûr, il convient de ne pas forcer. Mais quel entraîneur aurait à l'esprit de placer le sportif en position d'étirement maximal durant 30 minutes avant une compétition? Personne évidemment! C'est pourtant à ce type d'études (très correctement menées) que les détracteurs du stretching font continuellement référence. Or, le lecteur d'une revue de vulgarisation comme Sport *et Vie* qui n'a généralement pas accès aux articles originaux ne connaîtra donc pas les protocoles utilisés et il risque de se faire une idée fausse des étirements qui altèrent la performance alors qu'il existe une multitude d'articles qui prouvent exactement le contraire (3, 4, 5, 6). Dans certains cas, l'ignorance est même dangereuse. Le docteur Daulouède conseille d'éviter le stretching avant un exercice dynamique tel qu'un saut, un lancer ou un sprint. Or, il est inconcevable de réaliser un exercice comme un lancer du javelot sans étirement préalable de l'épaule. Examinons à présent la question de la récupération. Là encore, un stretching trouve objectivement sa place. Si l'étirement du muscle fatigué ne permet pas de récupérer plus rapidement ses propriétés contractiles, il est néanmoins efficace pour réguler les tensions au sein des couples agonistes et antagonistes. De la même façon, on peut admettre l'intérêt du fameux petit jogging de décrassage, lui aussi décrié dans l'article. Certes, la longueur de la fibre musculaire varie peu lors du trottinement, mais cela suffit à mobiliser les parties tendineuse et aponévrotique. L'alternance des phases de contraction et de relâchement du muscle quadriceps exercera aussi un effet de pompe qui facilite le drainage. Reste enfin à envisager la question de la souplesse. Le docteur Daulouède ne la nie pas -encore heureux!- mais l'explique seulement par une meilleure tolérance à l'étirement. Or, cela ne suffit évidemment pas à expliquer les améliorations de mobilité articulaire parfois spectaculaires qui résultent des séances d'assouplissement. Il faut compter aussi avec les modifications des propriétés viscoélas-tiques du muscle, l'orientation mécanique plus efficace des fibres de collagène et des adaptations nerveuses qui permettent un meilleur relâchement (7). En conclusion, il ne reste que deux points sur lesquels nous sommes d'accord avec le docteur Daulouède. Le premier selon lequel l'intégration du stretching dans les séances de préparation du sportif a été longue et fastidieuse. Le second étant que *"la moindre erreur suffit alors à* ravager *le domaine et il faut ensuite des mois voire des années pour s'en remettre totalement!"* Nathalie Cuissard (Professeur ISEPK) et Séverine Abellaneda (Doctorante unité de recherche en neurophysiologie appliquée) -Université Libre de Bruxelles

Références
(1)SHRIER,I. (1999), C/inJ.Sport Ated,9(4),221-7
(2) HERBERT R.D et coll. (2002), BAU vol.325 :468-470
(3) HENNIG, EetcoU.(1994)D.Z. SportmedJ..45,n°6
(4) ROSEMBAUM, D et coll.(1997): D.Z.SportmedJ.48, n°3
(5) YOUNG W.b. et BEHMD.G. (2003): *J.Sports Med.PHYS.Fitness* 43 (1), 21
(6) GUISSARD et REILES (2005): *Comp. Met. Biomech.Biomed.Engineering , SuppL* 1,127
(7) GUISSARD et DUCHATEAU (2004) *Muscle and Hervé* 29;248-255

Comme souvent dans notre société, les extrêmes ont régulièrement les faveurs du public. Après des années de prosélytisme, voilà que le stretching perd soudainement tout intérêt. D'après l'article du docteur Daulouède, on comprend qu'avant l'effort il ne sert à rien; après l'effort non plus du reste; mais de quoi parle-t-on vraiment? Si on réduit la personne à une fibre musculaire, dichotomisant du même coup le corps global pour le ramener à un seul de ses constituants, alors d'accord, arrêtons tout. Seulement, cette vision ne me paraît pas très en accord avec la réalité du terrain. Ainsi, les articles décriant l'intérêt d'un étirement à réchauffement font généralement référence à des protocoles basés sur des étirements passifs qui n'ont plus d'usage actuellement. On leur préfère des étirements actifs suivis de contractions volontaires dynamiques des muscles étirés dans le but notamment de *"permettre un réglage proprioceptif de préparation à l'action somatique et psychique avec intégration du schéma corporel"* (1). Cette phrase est tirée d'un ouvrage sur le handball et l'auteur insiste bien sur la nature modérée de ces séances pour ne pas *"aboutir à l'inhibition ni aux réflexes de défense (...) dangereux avant la compétition et l'entraînement car ils dérèglent localement et sont susceptibles d'entraîner des accidents musculaires et articulaires responsables de maladresses gestuelles"*. D'autres travaux concluent encore sur *"l'utilité d'un étirement actif raisonné dans le but de compléter réchauffement"* (3). Il ne s'agit pas d'aller chercher d'hypothétiques allongements musculaires mais de préparer aux mouvements qui suivront. Venons-en aux étirements post-compétitifs également décriés dans cet article alors que Gilles Cometti lui-même indique que si "(es *étirements ne sont pas efficaces pour les sports vitesse détente",* ils sont *"plutôt à pratiquer dans les disciplines utilisant des amplitudes articulaires extrêmes"* (4). Et que dire de leur rôle essentiel dans l'éducation à la santé, la meilleure connaissance du corps ou le simple maintien d'amplitudes articulaires. Des études ont effectivement démontré que des exercices d'assouplissement restent efficaces pour améliorer la souplesse au moins jusqu'à 97 ans (5). "Les gens *qui se "stretchent" ne se rétractent pas",* lit-on dans un article de *Kiné actualité* (6). L'article du docteur Daulouède montrait que les acquis récents de la recherche ne venaient pas toujours confirmer ce que nous pensions connaître. Mais on peut revoir certaines de nos anciennes certitudes sans forcément jeter le bébé avec l'eau du bain.

Franck Lagniaux Masseur-Kinésithérapeute. Président de la Société Française des Masseurs-Kinésithérapeutes du Sport - Master 2 en Sciences de l'Education.

Références
(1) FAVRE. J.F, tes *étirements,* Approches du hand-ball, Fédération Française deHand-ball, n° 13, Paris, 1992
(2) REY.S, VAILLANT.J, HUGONNARD.A, *Echauffement musculaire: comparaison des effets sur la force musculaire des étirements passifs et étirements actifs raisonnes myotendineux,* Kinésithérapie Scientifique, n°425 et 426, SPEK, Paris, Sept 2002.
(3) COMETTI.G, Les *limites du stretchin$ pour la performance sportive: Intérêt des étirements avant et après la performance, Sport Med,* n° 150 et 151, Paris, Mars 2003.
(4) CANAL.M, *La souplesse: quelques mises au point, J.Traumatol.Sport,* Vol°22, n°1, Ed Masson, Paris, 2005
(5) PENINOU. G, Le *stretchin$ ne fait pas ce qu'il croit, Kiné Actualité,* n° 936, SPEK, Paris, 2004

Daniel Formichi (champion de France 2005 de Karaté) nous a également écrit pour souligner l'intérêt des étirements dans son sport. "// est *inconcevable pour nous de ne pas faire d'étirements avant une séance d'entraînement",* explique-t-il. "En *revanche, je suis entièrement d'accord en ce qui concerne le fait que cela ralentit les automatismes. C'est pourquoi nous n'en faisons pas lors des compétitions. "* Quant à Yvan Cini, professeur au CREPS de Vichy, il regrette le manque de nuance. *"D'une manière générale, je suis d'accord sur le contenu de l'article",* écrit-il. *"Cela fait bien longtemps que je demande à mes élèves de ne pas prendre comme argent comptant l'effet préventif du stretching sur les blessures. Je recommande particulièrement d'exclure le stretching du protocole d'échauffement pour éviter à minima l'effet "jambe cotonneuse". Mais attention à ne pas jeter le discrédit sur tout ce qui porte le nom de stretching dont le potentiel est bien plus vaste, notamment en ce qui concerne la lutte contre les rétractions et le rééquilibrage musculaires. "*

Notre réponse : A la lecture de cette brève sur le stretching, beaucoup de lecteurs nous ont également demandé de consacrer un article plus complet sur la question. Voilà qui montre bien la sensibilité du sujet et la nécessité de nouveaux éclairages (*). Il nous faudra alors envisager la question sous l'angle musculaire mais également tendineux, ligamentaire et même kinésthésique, un aspect sur lequel les lecteurs ont bien raison d'insister. Peut-être le stretching trouvera-t-il alors les arguments d'une réhabilitation que ses seules vertus au plan musculaire ne justifient pas. C'est même probable. Rappelons que dans la même rubrique du dernier numéro, on trouvait un article sur les tendinites qui recommandait précisément les étirements excentriques dans un but thérapeutique. Sans oublier la problématique complexe des maux de dos. Tout le monde est d'accord pour affirmer que des raideurs des "chaînes postérieures" sont pourvoyeuses de douleurs avec cette attitude dite du *"skieur"* que présente souvent le lombalgique c'est-à-dire avec le buste en avant, bras et jambes un peu fléchis. Or, des séances spécifiques d'étirement permettent parfois d'inverser le processus. Nous reviendrons sur le sujet. D' C.D.

(*) Lire l'article *Longueurs et Pointes,* Hors Série n°14 sur l'entraînement