



**HAL**  
open science

## **Entraîner en natation par visioconférence : retrouver du sens au travail est une affaire collective**

Giuseppe Scavo, Marc-Eric Bobillier Chaumon, Jean-Luc Tomás,  
Jean-François Robin

### ► **To cite this version:**

Giuseppe Scavo, Marc-Eric Bobillier Chaumon, Jean-Luc Tomás, Jean-François Robin. Entraîner en natation par visioconférence : retrouver du sens au travail est une affaire collective. EITA JP 2022 - Encontro internacional sobre o trabalho, Aug 2022, Joao Pessoa, Brésil. hal-04042044

**HAL Id: hal-04042044**

**<https://hal.science/hal-04042044>**

Submitted on 22 Mar 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Entraîner en natation par visioconférence : retrouver du sens au travail est une affaire collective**

Axe thématique : Transformer le travail

Giuseppe SCAVO – Doctorant (Contrat Doctoral Unique) – [giuseppe.scavo@lecnam.net](mailto:giuseppe.scavo@lecnam.net) - Le Cnam

Marc-Éric BOBILLIER CHAUMON – Professeur des Universités - [marc-eric.bobillier-chaumon@lecnam.net](mailto:marc-eric.bobillier-chaumon@lecnam.net) - Le Cnam

Jean-Luc TOMÁS – Maître de conférences - [jean-luc.tomas@lecnam.net](mailto:jean-luc.tomas@lecnam.net) - Le Cnam

Jean-François ROBIN – Maître de conférences - [jean-francois.robin@insep.fr](mailto:jean-francois.robin@insep.fr) - INSEP

### **1 Introduction**

Depuis 2020, le monde entier se trouve bouleversé par l'apparition du virus SARS-CoV-2 et sa diffusion pandémique. Parmi les mesures pour lutter contre la diffusion du virus il y a eu les confinements. En conséquence de cela, les organisations du travail ont dû soit implémenter rapidement des modalités distantes de travail, soit proposer une période de chômage aux travailleurs.

Ayant entrepris une thèse en psychologie du travail au début de la pandémie, cette période a affecté les professionnels qui étaient l'objet de mon intervention : les entraîneurs de natation. Les piscines ne pouvant pas accueillir les clubs de natation, les neuf entraîneurs auprès desquels j'aurais dû conduire mon intervention se sont retrouvés inactifs pendant quasiment deux saisons sportives. Dans ce contexte, aucune observation ne pouvait avoir lieu et nous sommes restés en contact par des réunions collectives en visioconférence. À ma grande surprise, un de ces entraîneurs utilisait également la visioconférence pour continuer à entraîner.

Avant de décrire cette expérience de travail particulière, je vais donner un aperçu synthétique de mon cadre de référence en rapport à la question du sens du travail.

## 2 Le travail comme créateur de sens : une perspective clinique

### 2.1 La clinique de l'activité : sens et efficience

La clinique de l'activité est une approche basée sur l'action. Transformer pour comprendre. Il s'agit d'une visée développementale, filiation de la théorie historico-culturelle de Lev Vygotski (2014). Ce développement comporte la redécouverte d'un objet mental dans un nouveau contexte qui permet de le voir autrement (Clot, 2008, p. 199). Cet objet est bien l'expérience vécue et la « voire autrement » signifie pour le sujet pouvoir en faire quelque chose pour l'avenir. Cette action du sujet sur soi n'est possible qu'avec les autres (et parfois contre eux). Et ces « autres » forment le collectif professionnel dont le sujet fait partie. Il s'agit des professionnels d'un milieu qui font sien « ...un répertoire des actes convenus ou déplacés que l'histoire de ce milieu a retenus. » (Clot, 2008, p. 107). Ce répertoire constitue le « genre professionnel », ce qui permet à ces professionnels de se définir en tant que tels et d'agir dans leur activité.

À partir du cadre de la clinique de l'activité, le sens est donné par la liaison, dans le travail, entre les buts à atteindre et ce qui est important pour les professionnels dans leur travail. Les travailleurs se reconnaissent dans ce qu'ils font, dans ce qu'ils ont réalisé d'une façon qui est reconnue comme valable par leurs collègues, et dans l'utilité sociale de ce qu'ils ont produit (Clot, 2008, p. 257).

Le sens de l'activité est l'une des deux « exigences psychologiques » (Clot, 1999, p. 174) qui constituent la dynamique de l'action. L'autre est l'efficience, c'est-à-dire « l'opérationnalité éprouvée dans la mise en œuvre de l'action » (Clot, 2008, p. 15).

Sens et efficience déterminent le pouvoir d'agir des sujets, c'est-à-dire leur rayon d'action effectif dans leur milieu professionnel habituel (Clot, 2008, p. 13). Il s'agit d'un mouvement vers la vie, un *conatus* au sens spinozien du terme (Clot, 1999, p. 187), un effort pour exister.

Pour compléter cet aperçu du cadre de la clinique de l'activité, je mentionnerai brièvement l'architecture du métier. Selon Clot (2008, p. 258), le métier est *personnel*, *interpersonnel*, *impersonnel* et *transpersonnel*. Personnel car l'activité est menée par un individu, avec sa façon personnelle de travailler : il /elle y met du sien. Interpersonnel, car l'activité est en mouvement entre les individus, elle n'est jamais confinée à une

seule unité même dans les métiers qui sont traditionnellement considérés « singuliers ». Les professionnels qui exercent un métier sont, selon la clinique de l'activité, à la fois destinataires, représentants et garants du genre professionnel. Le genre se rapporte constamment (et de façon conflictuelle) à la tâche prescrite par l'organisation, formalisée et impersonnelle. L'impersonnel est donc propre à l'organisation. Le genre, lui, n'est jamais figé, il reste toujours en mouvement : il n'appartient à personne mais il est disponible pour tout le monde, il circule entre les individus, il est transpersonnel.

## **2.2 La clinique de l'usage : l'acceptation située et l'outil qui fait sens**

La clinique de l'usage interroge les conditions qui permettent au sujet de s'approprier les artefacts et les technologies, dans une perspective instrumentale de l'activité. La clinique de l'usage repose sur le concept d'acceptation située : l'évaluation de l'outil se fait en situation d'usage et avec le professionnel. Comme le souligne Bobillier Chaumon (2016, p. 11) « il convient aussi que cet outil ait du sens par rapport à l'activité globale de l'individu ; c'est-à-dire qu'il s'intègre et qu'il soutienne très concrètement les pratiques en œuvre. ».

Le sens que l'outil peut avoir pour le professionnel est recherché par l'évaluation dans son contexte d'usage. L'acceptation d'une technologie est possible « quand on peut agir sur elle (pour la transformer et se l'approprier) et quand elle agit favorablement et durablement sur nous, sur notre activité et sur le système social dans lequel nous œuvrons. » (Bobillier Chaumon, 2016, p. 18).

## **3 Entraîner sans éclaboussures**

L'entraîneur est un professionnel passionné, qui aime passer son temps au bord du bassin à chercher des solutions pour faire progresser ses nageurs et les faire nager plus vite. Le travail de l'entraîneur de natation peut se résumer à trois grandes missions :

- Préparer les nageurs aux compétitions ;
- Faire progresser les nageurs ;
- Construire et entretenir chez les nageurs un sens d'appartenance au club.

La crise Covid-19 a tout arrêté. Les portes des piscines se sont fermées aux entraîneurs et aux nageurs. Plus d'odeur de chlore, plus de bruit d'eau, plus d'éclaboussures.

L'activité a été empêchée. Et, pourtant, elle est toujours là.

Lors des premières réunions avec ces entraîneurs, via le logiciel Zoom, en juin 2020, il y avait bon espoir que cette crise exceptionnelle puisse s'arrêter rapidement. La plupart de ces professionnels ont profité de cette période de confinement pour prendre un peu de repos. Certains envoyaient à leurs nageurs par message des exercices de gymnastique à faire à la maison. L'entraîneur NL a proposé à ses nageurs des séances de gymnastique encadrées par visioconférence.

La rentrée semblait être un retour à la normale. En tant qu'intervenant en clinique du travail, je pouvais enfin observer ces professionnels dans leur milieu, m'entretenir avec eux, les filmer, être éclaboussé par l'eau de la piscine. Cela n'a pas duré, comme nous le savons bien.

La reprise de la contagion a causé, en octobre 2020, une longue période d'inactivité, avec de courtes reprises à intermittence. J'ai proposé de remettre en place des réunions collectives Zoom à partir de janvier 2021, afin de continuer à discuter de travail et, cette fois-ci, en pouvant utiliser des images prises au bord du bassin pendant la courte réouverture de la rentrée.

La plupart des entraîneurs éprouvaient des difficultés à penser et à parler de leur travail : être empêchés sur quasiment toute une saison a fait perdre du sens à leur démarche. Dans ce cadre pas trop encourageant, l'entraîneur NL a remis en place ses séances d'entraînement par visioconférence. Je lui propose de pouvoir l'observer en activité, en me connectant à ces séances, et avoir ensuite des échanges avec lui. Il accepte volontiers.

#### **4 Une activité nouvelle et ses contraintes**

Le programme initial de NL prévoit 5 visioconférences par semaine, avec des exercices de préparation physique à chaque fois. Mais, peu après, il décide d'alterner les séances de préparation physique avec des séances où il tiendra aux nageurs des petits cours théoriques sur la natation, avec des contenus de physiologie et de biomécanique, et où ils regarderont des vidéos de natation. Les cours sont adaptés pour ces jeunes nageurs (11-13 ans).

Pendant mes observations, je relevais un certain nombre de points critiques concernant l'outil visioconférence. Notamment, les sauts de connexion, les moments de coupure et/ou les instants où l'image était figée. Ces incidents sont problématiques s'ils surviennent au moment où NL explique un concept ou pendant qu'il est en train de montrer la posture correcte sur un exercice.

D'autres problématiques émergent, comme par exemple le cadrage : chaque nageur se connecte avec son propre appareil (pour la plupart, c'est des portables) et il/elle doit à la fois trouver un espace adapté chez lui/elle pour faire correctement les exercices mais aussi placer son portable de façon que l'entraîneur puisse vérifier sa posture et la correcte exécution de l'exercice. Il y a un enjeu de sécurité : une posture non correcte fait augmenter le risque de blessure et encourage de mauvaises habitudes. NL me dit qu'il fait face à cela en proposant des exercices que ses nageurs connaissent.

Un autre aspect important, qui concerne surtout les séances de préparation physique, est l'espace domestique. NL a aménagé son salon pour en faire un espace adapté à la pratique de la gymnastique. Ainsi ont fait les nageurs, chacun à son domicile. Seulement, disposer d'un tel espace n'est pas donné à tout le monde : certaines maisons sont petites, les nageurs partagent leur chambre avec leurs frères et sœurs et/ou doivent se placer dans des espaces communs. De plus, à cause du confinement, tous les membres de la famille sont à la maison et ne sont pas forcément à l'aise lorsqu'ils doivent passer devant la caméra pour se déplacer. Cet outil révèle donc un côté « intrusif ».

NL me parle souvent de ces problématiques lors de nos entretiens post-séance, en me disant qu'il préfère être flexible sur l'utilisation de la caméra : s'il l'imposait, certains nageurs ne participeraient pas aux séances.

## **5 Continuer à travailler...pour quoi faire ?**

En poursuivant son activité d'entraîneur par visioconférence, NL accomplit la seule mission qu'il lui est encore possible d'assurer : entretenir le lien avec l'activité et le club. La longue inactivité ne permettra pas aux nageurs de progresser et, de toute façon, toutes les compétitions de la saison sont annulées.

Les exercices de préparation physique sont communs à beaucoup de sports. NL reintroduit l'élément identitaire « natation » par des cours théoriques et/ou des vidéos. Cette « identité » devient évidente pendant un entretien d'autoconfrontation simple (ACS).

Pendant cet entretien d'ACS, NL s'intéresse plus à la natation (son activité au bord du bassin ainsi que les cours et les vidéos) qu'aux exercices physiques. En se revoyant au bord du bassin, ses commentaires sont animés et il est très amusé de voir ses interactions avec les nageurs. En regardant les images des visioconférences, NL dit s'ennuyer. Seulement sur l'analyse de vidéos de champions, NL éclate de rire au commentaire d'une de ses nageuses. Cela suggère à quel point il est affecté par son activité.

Pendant les réunions Zoom collectives avec les autres entraîneurs, NL essaie de parler de son activité, il en montre même des images aux collègues. Ceux-ci finissent par discuter majoritairement sur l'extrait au bord du bassin et ne s'intéressent pas aux extraits d'activité en visioconférence. NL ne trouve pas de soutien de la part du collectif. L'interpersonnel fait donc défaut.

Dans un de nos entretiens post-séance, je questionner NL par rapport à l'activité d'entraînement par visioconférence : il me dit que ce n'est pas ce qui est censé faire un entraîneur de natation. Ce qu'il fait n'est pas du genre professionnel « entraîneur de natation ». Le transpersonnel lui fait également défaut.

Enfin, même l'organisation ne lui est pas de soutien. Pendant les confinements, le club a placé NL en régime de chômage partiel. Il lui a été dit que toute initiative aurait été à titre personnel et sous sa responsabilité. L'organisation, instance impersonnelle du métier, n'a pas soutenu l'initiative de ce travailleur.

Comment NL a pu tenir dans son activité pendant plus de deux mois, malgré ce manque de soutien ? Qu'est-ce qu'a pu donner du sens à sa démarche ?

## **6 Retrouver du sens dans le social**

Sur un groupe de 13 nageurs, seulement 4-5 étaient vraiment réguliers dans les visioconférences. NL m'avait dit que si le nombre de nageurs n'aurait pas augmenté, il

aurait supprimé ces rendez-vous. Dix jours plus tard, je questionne à nouveau NL pour savoir s'il était revenu sur sa décision (vu que le nombre de participants était toujours bas). Il me répond qu'il a décidé de continuer car il apprécie l'assiduité de ceux qui sont là. Cette assiduité d'une partie du groupe semble donner du sens à la démarche de NL.

Pour rappel, le sens en clinique de l'activité est donné par la liaison entre le but et ce qui est important par le professionnel dans son travail. Si le but peut être le maintien d'un lien avec le club et l'activité, ce qui semble être important pour NL c'est de poursuivre son activité. L'assiduité des nageurs permet à NL d'éprouver l'opérationnalité (Clot, 2008, p. 15) qui lui donne le sentiment d'efficacité et qui maintient vivante son activité.

Cette activité a du sens puisqu'elle comporte un bénéfice social. Sens et efficacité sont ici déterminés par le retour social. NL peut ainsi, au moins temporairement, développer son pouvoir d'agir. Mais, petit à petit, les nageurs perdent la motivation.

## **7 Fin de l'activité et nouveau destin (possible) pour la visioconférence**

L'activité de visioconférence finit pour faire impasse et perdre son sens et du côté des nageurs et du côté de l'entraîneur. Avec une saison sportive de perdue et aucune compétition en vue, l'assiduité à ces rendez-vous n'avait plus raison d'être. NL a mis fin aux séances par visioconférence le 17 mars 2021. Non sans la déception de quelques nageurs très assidus.

NL semble avoir mis à profit certaines pratiques développées au cours de cette expérience. Pendant les dernières séances de visioconférence, comme l'encadrement collaboratif des séances de gymnastique : j'ai retrouvé cette pratique au bord du bassin, en juin, lorsque NL a demandé à ses nageurs de proposer des exercices pour les ateliers dans l'eau. Mais la visioconférence n'a finalement pas trouvé de place dans l'activité ordinaire de cet entraîneur de natation.

MD, un autre entraîneur du « collectif Zoom », a parlé, au cours de la réunion de clôture de l'intervention en novembre 2021, de réunions en distanciel qu'il avait mis en place dans son club avec son équipe. Étant aussi directeur technique, MD est en charge de manager les entraîneurs de son club et il a l'exigence de les réunir régulièrement. Mais ces entraîneurs ont d'autres activités professionnelles ailleurs et leurs emplois du temps



ne coïncident pas forcément. Grâce à la visioconférence, MD peut organiser des réunions hebdomadaires.

Je me questionne sur le fait que ce dernier usage ait pu (ou pas) être suggéré à MD par le partage d'expérience que NL a fait pendant les réunions par visioconférence : le fait de mettre en dialogue cette expérience et en partager les ressort pourrait avoir affecté les autres collègues. Le « collectif Zoom » pourrait, en somme, avoir eu un effet sur l'activité de ces deux professionnels. Retrouver un nouveau sens dans le travail, par l'acceptation ou non de la visioconférence, s'avère être encore une fois, et malgré la diversité des situations présentées, une affaire collective.

### **Bibliographie**

- Bobillier Chaumon, M.E. (2016). L'acceptation située des technologies dans et par l'activité : premiers étayages pour une clinique de l'usage. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 22(1), 4-21.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF.
- Vygotski, L. (2014). *Histoire du développement des fonctions psychiques supérieures*. Paris : La Dispute.