



HAL
open science

Le métier d'entraîneur au travail. Comment co-construire un cadre d'analyse développementale avec les professionnels de l'entraînement sportif ?

Stéphane Balas

► To cite this version:

Stéphane Balas. Le métier d'entraîneur au travail. Comment co-construire un cadre d'analyse développementale avec les professionnels de l'entraînement sportif ?. Les Cahiers de l'Insep, 2008, Actes des entretiens de l'INSEP des 11 et 12 octobre 2007 (39), pp.321-327. <10.3406/insep.2008.2010>. <hal-04260846>

HAL Id: hal-04260846

<https://hal.science/hal-04260846v1>

Submitted on 29 Jan 2024

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.



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0 - Attribution - Non-commercial use - ShareAlike - International License

Le métier d'entraîneur au travail. Comment co-construire un cadre d'analyse développementale avec les professionnels de l'entraînement sportif ?

Stéphane Balas

Citer ce document / Cite this document :

Balas Stéphane. Le métier d'entraîneur au travail. Comment co-construire un cadre d'analyse développementale avec les professionnels de l'entraînement sportif ?. In: Les Cahiers de l'INSEP, n°39, 2008. Interrogations sur le métier d'entraîneur(e). Actes des « Entretiens de l'INSEP » des 11 et 12 octobre 2007. Interroger les entraîneurs au travail ? Revisiter les conceptions qui organisent l'entraînement pour repenser le métier d'entraîneur(e) pp. 321-327;

doi : <https://doi.org/10.3406/insep.2008.2010>

https://www.persee.fr/doc/insep_1241-0691_2008_num_39_1_2010

Fichier pdf généré le 05/12/2019

LE MÉTIER D'ENTRAÎNEUR AU TRAVAIL COMMENT CO-CONSTRUIRE UN CADRE D'ANALYSE DÉVELOPPEMENTALE AVEC LES PROFESSIONNELS DE L'ENTRAÎNEMENT SPORTIF ?

Stéphane BALAS

Professeur de sport

*Doctorant au sein du Centre de recherche sur le travail et le développement du Cnam
Équipe Clinique de l'activité*

PRÉSENTATION

Depuis plusieurs années je m'intéresse, à divers titres, aux métiers de l'encadrement sportif et, en particulier, à celui d'entraîneur sportif. En effet, depuis 2002, je contribue à la conception des diplômes rénovés du ministère chargé de la jeunesse et des sports. À ce titre, les métiers d'animateur, d'éducateur et d'entraîneur ont été des objets d'analyse. J'ai auditionné des professionnels exerçant ces métiers afin de rédiger ce qui constitue le corps des nouveaux diplômes de notre ministère : les référentiels.

J'ai également pu, dans cette même période, porter un regard de chercheur sur ces mêmes objets à travers des études à caractère scientifique dans le cadre du diplôme de l'Insep ¹ puis actuellement dans le cadre d'une thèse de doctorat.

1 - Voir Balas, S. – Analyse des conditions de développement d'un genre professionnel chez les conseillers d'animation sportive des services déconcentrés du ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative, mémoire Insep, 2003, accessible sur l'archive ouverte de l'Insep : <http://archiveouverte.campus-insep.net:81/archimede> (NDÉ).

OBJET DE CETTE PRÉSENTATION

L'objet de cette présentation est, comme nous y invite le titre de ce colloque, de revisiter le métier d'entraîneur, les conceptions qui l'organisent, mais aussi la définition même de ce qu'est un métier, du point de vue de l'épistémologie que je choisis, celle de la psychologie historico-développementale.

DIRE L'INDICIBLE

En préambule, je voudrais souligner qu'en tant qu'observateur attentif du métier des entraîneurs et interrogateur de nombre de ces acteurs, j'ai pu relever plusieurs caractéristiques spécifiques de ce milieu professionnel. En premier lieu, on peut remarquer que les « performances » d'un entraîneur, terme clé et objet même de ce métier, sont rarement saluées. Un bon entraîneur, c'est celui qui gagne, celui dont le (ou les) sportif(s) à sa charge obtien(nen)t des performances. À l'inverse, si le ou les sportifs sont contre-performants, il s'agit souvent de trouver un responsable... L'entraîneur, alors, est souvent le fusible idéal. Rares sont les situations où la valeur intrinsèque, la compétence professionnelle de l'entraîneur sportif est évaluée, alors même que chacun reconnaît, sans difficulté, la dimension aléatoire de la performance sportive.

Encore plus caractéristique, j'ai pu observer l'existence d'un discours que je qualifierais de *dominant* (Boutet, 1995) dans le milieu sportif qui consiste à qualifier de mystérieux la réussite ou l'échec du processus d'entraînement. À grand renfort de concepts psychosociologiques, la performance s'explique par la réussite du couple relationnel entraîneur-entraîné. Si celui-ci fonctionne, la réussite est au rendez-vous et il convient d'ailleurs d'expliquer, *a posteriori*, la contre-performance par des difficultés relationnelles, constatées ou non.

Même si est admise l'importance du climat relationnel dans la réussite du sportif, il est possible de constater que cette explication... n'explique rien. La réussite de l'entraîneur, sa compétence et son savoir-faire seraient indicibles. Derrière le constat, contestable ou non, rien ne se dit.

Mais alors, comment dire l'indicible, comment transmettre ce qui ne trouve pas de place dans les mots, littéralement *l'in-nommable* ? Comment questionner et faire évoluer un métier alors même que ses enjeux, les savoirs qu'il recèle, son obsolescence, sont si importants ?

Ces questions sont – en psychologie du travail comme pour toute approche qui tente de réaliser une analyse du travail – légitimes et récurrentes. En effet, dire son travail est difficile et si les ergonomes comme les cliniciens du travail se heurtent à cette question, les spécialistes de la formation, tenants de la didactique professionnelle comme de l'explicitation, connaissent les mêmes difficultés (voir, par exemple, Sève et al., 2006).

FAIRE SON MÉTIER D'ENTRAÎNEUR

Face à ces questions si tenaces, je suggère de requestionner la notion même de *faire son métier*, ou plutôt – comme y invite Yves Clot (à paraître) – de proposer un avenir possible à l'équivoque de cette formule. Car faire son métier, c'est autant évoquer ses activités que proposer – si l'on se place du côté des professionnels – la construction de son avenir sur les bases de son présent et de son histoire, en un mot, de son développement.

Dans l'épistémologie choisie, sorte de filtre à travers lequel je regarde le monde, étudier un métier ne peut s'accommoder de la formule du père du positivisme, Auguste Comte : « *savoir, pour prévoir, pour agir* ». Au contraire, l'approche que j'utilise postule qu'il convient « *d'agir d'abord, sans pouvoir tout prévoir, afin de savoir parfois* » (Clot et Leplat, 2005). C'est ainsi que le réel du métier semble exister, sur le terrain, aux milieux de ses contraintes, hors du milieu artificiel du laboratoire.

Ainsi, l'approche en « clinique de l'activité » qui me guide est proche du courant de l'action située (Begin & Clot, 2004). L'activité humaine de travail y est vue comme singulière, contextualisée, contingente. Cependant, cette approche postule que faire son métier, c'est autant une activité individuelle que collective. Le métier est guidé par quatre instances irréductibles les unes aux autres : *personnelle, interpersonnelle, transpersonnelle* et *impersonnelle* (Litim, 2006). Faire son métier, c'est se confronter à ces

quatre dimensions du métier souvent contradictoires. Faire son métier, c'est parvenir à faire de ces contraintes des ressources.

LES QUATRE INSTANCES DU MÉTIER

Le métier est, dans chaque situation singulière, *personnel* et *interpersonnel*. Le professionnel qui s'y engage ne le fait jamais à moitié. Il y apporte ses émotions, ses préoccupations, son histoire. Cependant, son activité professionnelle est toujours, à chaque seconde, destinée aux autres. Sans destinataire, l'activité perd son sens (Beguin et Clot, *id.*). Pourtant, son activité est aussi *transpersonnelle* puisque reposant sur une histoire collective, un genre de discours (Bakhtine, 1984), un genre professionnel (Clot, Faïta, Fernandez et Scheller, 2001) qui permet à chaque professionnel de ne pas tout réinventer devant chaque inattendu du métier. Enfin, elle est aussi *impersonnelle*, du point de vue de la tâche prescrite, des consignes fournies par l'organisation officielle du travail. Dans le cas d'espèce, c'est le référentiel du diplôme qui joue en partie ce rôle, puisqu'il tente de décrire le travail réel des entraîneurs sportifs tout en instituant une description.

Ainsi, faire son métier – pour le professionnel – c'est s'accommoder de ces quatre dimensions, c'est trouver, face à la complexité du réel, des ressources dans le conflit créatif de ces quatre pôles. Le rôle du chercheur en clinique de l'activité est de lui proposer un cadre qui lui permettra de s'emparer et simultanément de se déprendre (Wygotski, 2003) de chacune de ces instances pour trouver des issues, et de rendre *personnel* l'*impersonnel* et *générique* le *singulier*, etc. Il ne s'agit pas de l'inviter à négliger une de ces dimensions au motif qu'elle n'est pas le *vrai métier*... L'*impersonnel*, dans le métier par exemple, est – tout autant que ses autres dimensions – un moyen irremplaçable de développement de celui-ci. Sans prescrit, l'activité n'a pas de sens.

LE RÉFÉRENTIEL COMME MOYEN DE REPENSER LE MÉTIER

Les deux méthodes d'analyse utilisées par la *clinique de l'activité* sont l'instruction au sosie (Clot, 2001b) et les entretiens en autoconfrontation croisée (Clot, Faïta, Fernandez et Scheller, *id.*). Ces deux méthodes sont

dites indirectes (Wygotski, 1984). Elles proposent l'une et l'autre aux professionnels un cadre de dialogue qui leur permet de mettre à distance leur activité réalisée, afin d'en faire un moyen, un outil de ressourcement de l'activité. Ces méthodes ne visent donc pas à décrire, à comprendre ou à expliciter les caractéristiques de l'activité professionnelle. Elles visent plutôt à saisir les mécanismes de développement ou de sclérose de cette activité, le processus à l'œuvre dans le conflit créatif (ou destructif) entre les quatre dimensions du métier.

Dans l'étude que je conduis actuellement auprès des entraîneurs, la méthode retenue est celle des entretiens en autoconfrontation croisée.

Ainsi, mon projet repose sur la constitution d'un collectif d'entraîneurs (cinq à dix professionnels en activité) qui acceptent, de façon volontaire, de s'engager dans un travail d'analyse de leur métier.

Ce travail passe par cinq phases.

Un travail collectif d'échanges est mené, conduisant à la mise en évidence d'une ou plusieurs activités professionnelles communes à chacun et revêtant une importance singulière pour définir le métier. Ces échanges sont orchestrés par l'utilisation collective du référentiel du diplôme d'entraîneur qui, *d'objet* de l'analyse du travail au moment de sa conception, va devenir *moyen* d'une nouvelle analyse (Prot, 2006).

Deux professionnels du groupe sont filmés, en activité.

Chacun de ces deux professionnels est alors confronté, lors d'un entretien, aux images de son activité. Cette phase, également filmée, est dénommée entretien en autoconfrontation simple.

Chacun d'eux est alors invité, lors d'un entretien en autoconfrontation croisée, à commenter les images de l'activité de son pair. Cet entretien permet la survenue de *controverses professionnelles*, porteuses de développement.

Enfin, un montage vidéo de l'ensemble du processus, réalisé avec les deux volontaires, est projeté aux membres du collectif initial.

Mon travail scientifique consiste ensuite à analyser l'ensemble du

processus afin de mettre en évidence les invariants du processus de développement qui s'opère. Ce travail me permettra enfin d'analyser à quelles conditions le référentiel – cadre impersonnel du métier et conçu comme un outil de formation – peut aussi devenir un instrument de développement pour le métier des entraîneurs.

CONCLUSION

Ce travail est en cours. Son enjeu est, au-delà de toute considération scientifique, d'accompagner un collectif de professionnels dans le développement de leur pouvoir de reprise en main de leur métier. Si je dis, *au-delà de toute considération scientifique*, je devrais d'ailleurs dire *en deçà*, car seule une approche qui offre un cadre de développement possible aux professionnels associés à l'intervention peut prétendre saisir les mécanismes à l'œuvre dans l'histoire en cours des métiers dans lesquels ces derniers sont engagés. Ces choix scientifiques que j'opère dans cette étude sont donc des choix déontologiquement et humainement satisfaisants. Pourtant, ce n'est pas pour cette raison que je m'inscris dans une *clinique de l'activité*. Si mon choix était déontologique, au détriment du scientifique, ma démarche serait alors simplement démagogique.

BIBLIOGRAPHIE

Bakhtine, M. – Esthétique de la création verbale (trad. A. Aucouturier). Paris : Gallimard, 1984 (1979).

Béguin, P. et Clot, Y. – L'Action située dans le développement de l'activité. @ctivités. 2004, vol. 1, n° 2. Disponible sur : <http://www.activites.org>

Boutet, J. – Le Travail et son dire. *In* Paroles au travail. Paris : l'Harmattan, 1995, p. 247-267.

Clot, Y. – De l'analyse des pratiques au développement des métiers. *In* Altet, M. (Éd.). – L'Analyse de pratiques : une démarche de formation et de recherche. Paris : Puf. À paraître.

Clot, Y. – Méthodologie en clinique de l'activité. L'Instruction au sosie. In Santiago Delefosse M. et Rouan, G. (Éd.). – Les Méthodes qualitatives en psychologie. Paris : Dunod, 2001b, p. 125-147.

Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., et Scheller, L. – Entretiens en auto-confrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. *Éducation permanente*, 2001, 146, 17-25.

Clot, Y. et Leplat, J. – La Méthode clinique en ergonomie et en psychologie du travail. *Le Travail humain*, 2005, vol. 68, n° 4/2005, p. 289-316.

Clot, Y. et Fernandez, G. – Analyse psychologique du mouvement : apport à la compréhension des TMS. *@ctivités*, 2005b, vol. 2, n° 2, p. 68-78. Disponible sur : <http://www.activites.org>

Litim, M. – Les Histoires du travail : un instrument du développement du métier et de l'activité professionnelle. Une analyse de l'activité soignante en gérontologie. Paris : Cnam, 2006. Thèse pour le doctorat en psychologie.

Prot, B. – Expérience et référentiel : le problème de Galilée. Contribution au colloque « Validation des acquis de l'expérience et reconnaissance ». Groupe de recherches sociologiques. Université de Limoges, 22 au 22 mai 2006.

Sève, C., Poizat, G., Saury, J., et Durand, M. (2006). Un programme de recherche articulant analyse de l'activité en situation et conception d'aides à la performance : un exemple en entraînement sportif de haut niveau. *@ctivités*, 2006, vol. 3, n° 2, p. 46-64. Disponible sur : <http://www.activites.org>

Vygotski, L. – *Pensée et Langage*. Traduction : F. Sève. Paris : La Dispute, 1997 (1934).

Vygotski, L. – *Conscience, inconscient, émotions*. Traduction : F. Sève et G. Fernandez. Paris : La Dispute, 2003.