



HAL
open science

Etre entraîneur de haut niveau : Sociologie d'un groupe professionnel entre marché du travail fermé et marché du travail concurrentiel

Cyril Lemieux, Patrick Mignon, Fabrice Burlot, Brice Lefevre, Jean Donzel, Fernandez Philippe, Isabelle Hellin, Adeline Lamberbourg, Muriel Paupardin, Patrick Trabal

► To cite this version:

Cyril Lemieux, Patrick Mignon, Fabrice Burlot, Brice Lefevre, Jean Donzel, et al.. Etre entraîneur de haut niveau : Sociologie d'un groupe professionnel entre marché du travail fermé et marché du travail concurrentiel . [Rapport de recherche] Institut National du Sport et de l'Education Physique. 2006. hal-01703388

HAL Id: hal-01703388

<https://insep.hal.science/hal-01703388>

Submitted on 22 Feb 2018

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.



Cyril LEMIEUX* et Patrick MIGNON**

Avec la collaboration de : Brice Lefèvre**, Fabrice Burlot**, Jean Donzel**, Philippe Fernandez**, Isabelle Hellin**, Adeline Lamberbourg **, Muriel Paupardin**, Patrick Trabal***

*: Groupe de Sociologie Politique et Morale

** : Laboratoire de Sociologie du Sport

***: Université Paris X—Nanterre

Travail Effectué par

Laboratoire de Sociologie du Sport, INSEP

Téléchargement sur le site : <http://sciences.campus-insep.com>

Être entraîneur de haut niveau
Sociologie d'un groupe professionnel entre marché du travail
fermé et marché du travail concurrentiel

Cyril Lemieux et Patrick Mignon

Avec la collaboration de : Brice Lefèvre, Fabrice Burlot, Jean Donzel, Philippe Fernandez, Isabelle Hellin, Adeline Lamberbourg, Muriel Paupardin, Patrick Trabal

Laboratoire de sociologie du sport de l'INSEP

2006

Introduction

1. Pourquoi une étude socio-démographique des entraîneurs de haut niveau ?

Le présent travail porte sur le groupe professionnel des entraîneurs de haut niveau, c'est-à-dire sur les entraîneurs qui interviennent auprès des athlètes qui préparent les grandes compétitions dans les différents sports. Pourquoi ce choix ?

Il existe plusieurs objectifs à une enquête sociologique. Le premier concerne la connaissance pure : le chercheur veut connaître parce que c'est en soi intéressant d'accroître la compréhension du monde social dans toute sa diversité, par exemple mieux connaître le monde social du sport de haut niveau à travers l'analyse d'un des groupes professionnels qui contribue à son existence ou encore parce qu'il est intellectuellement pertinent de comparer, par exemple, le monde social du sport de haut niveau et celui du cinéma parce que les formes de travail y sont similaires. Le deuxième objectif est de donner la possibilité à un groupe social, à partir d'une recherche, de mieux se connaître, de se compter, de savoir ce qu'il a en commun ou quelles sont les différences existantes en son sein. Enfin, le troisième objectif est celui qui consiste à faire connaître un groupe, en donnant aux autres membres de la société ou du monde social auquel il appartient des informations qui pourraient aider à changer la perception qu'ils ont de ce groupe ou d'en améliorer la situation.

L'enquête présentée ici sur les entraîneurs de haut niveau a tenté de répondre à ces trois exigences en répondant à diverses questions telles que : comment compte-t-on les entraîneurs de haut niveau ? Quelles sont les caractéristiques sociales de cette population ? Quelle est la part des femmes ? Est-ce une profession jeune ? Comment est-elle structurée ? Existe-t-il une forme de hiérarchisation ? Comment fait-on carrière dans cette activité ? Les personnes qui l'exercent partagent-elles des valeurs communes ? Comment définir ce métier ?

Mais pour engager une recherche, il faut aussi souvent une impulsion, c'est-à-dire une raison plus précise que la simple curiosité intellectuelle et qui fait qu'on se décide à se lancer dans la démarche d'investigation. Il y en a ici plusieurs.

1. 1 Des acteurs méconnus de la performance

La première impulsion vient de la volonté de prendre appui sur l'analyse du groupe des entraîneurs comme d'une sorte de tête de pont pour analyser la réalité du sport de haut niveau aujourd'hui. Car dans le cadre d'une sociologie qui cherche à comprendre comment est produite socialement la performance, le groupe des entraîneurs fait partie de ces multiples acteurs identifiables du sport de haut niveau qui participent à cette production, au même titre que les athlètes, les dirigeants des clubs ou des fédérations ou encore les médecins, les sponsors, etc. et qu'il apparaît nécessaire de prendre en compte les relations qui unissent ces groupes si on veut comprendre les évolutions du domaine considéré. Tous ces protagonistes ne sont pas traités de la même manière : les athlètes sont le plus souvent l'objet de l'attention des médias quand les autres protagonistes restent dans l'ombre. Pourtant, de temps à autre, ceux-ci passent sur le devant de la scène. Avec l'intérêt public pour le sport et la sophistication grandissante du regard journalistique due à la concurrence entre presse spécialisée sportive et presse généraliste, l'intérêt se porte aujourd'hui, un peu plus souvent, vers d'autres catégories du monde du sport que les athlètes, notamment vers les entraîneurs.

La fonction est connue et semble incontournable. Pas de club ou d'équipe nationale sans entraîneur. Pourtant, comme l'a remarqué un acteur important du sport de haut niveau¹, 10% des athlètes s'entraînent seuls ; parmi toutes les commissions du Comité International Olympique, aucune commission « entraîneurs » ; après les Jeux Olympiques, on réunit et on célèbre les athlètes, pas les entraîneurs ; pas de place, ou très modeste, dans les différents dictionnaires du sport et de l'institution sportive. Si on reconnaît la fonction, il n'en reste pas moins que c'est aussi une profession aux contours incertains. Il y a d'abord des interrogations sur le contenu de l'activité. Certaines définitions sont assez précises et en même temps limitées : on parlera ainsi d'un travail d'amélioration de la puissance et de l'endurance du muscle². Mais on en trouvera d'autres définitions³ plus complexes, telles que « *permettre à un athlète d'atteindre un*

¹ Hervé Madoré, intervention au *Lundi du Sport*, 6 Février 2006, CNOSF.

² L'entraînement sportif, *France Pratique*, www.pratique.fr

³ *Coaching*, www.brianmac.demon.co.uk

niveau d'accomplissement de la performance qu'il n'aurait jamais atteint s'il était laissé à lui-même... », précisant de plus que l'entraîneur est aussi bien un instructeur, un facilitateur, un mentor qu'un organisateur ou qu'un chauffeur. Ensuite, on considérera que l'acte d'entraîner connaît des évolutions techniques : c'est, par exemple le constat de la somme des savoirs et savoir-faire que les entraîneurs doivent intégrer dans leur travail à la mesure des avancées des connaissances et des transformations du sport. De plus, on insistera sur le fait que ces évolutions sont aussi sociales avec l'émergence de nouvelles dénominations comme celles de coach ou de manager qui pointent vers les savoirs nouveaux, dans le domaine du sport, du management des ressources humaines par exemple, et des formes collectives de travail qui se développent, en opposition avec l'époque où le travail d'entraîneur était vu, et le reste encore d'ailleurs, comme une relation entre deux individus, l'athlète ou l'équipe, et l'entraîneur. Enfin, il y a la question de la définition sociale du groupe quand on se demande ce qu'on en commun des entraîneurs travaillant dans le sport professionnel, et donc placés en concurrence sur le marché du travail, et ceux qui exercent dans des sports non professionnels. Ceux-ci peuvent être des entraîneurs nationaux travaillant dans les structures du sport de haut niveau, souvent des agents de l'Etat, ou des entraîneurs rémunérés par des clubs tirant leurs ressources de sponsors locaux et des investissements des collectivités locales dans le sport de haut niveau, ou encore des entraîneurs bénévoles, défrayés ou indemnisés, qui assurent une part du travail caractéristiques du sport de haut niveau comme la détection, mais aussi l'entraînement, et qui sont par ailleurs enseignant ou ingénieur. Tous ces entraîneurs font, ou participent, des choix de joueurs ou de méthodes de jeu, ils gèrent des individus et des collectifs, tant sur un plan physique que sur un plan psychologique, ils contribuent à l'image d'une collectivité, celle d'un sport particulier ou d'une nation et ils sont donc parties prenantes des victoires et des échecs. Pourtant leurs statuts sont différents.

Mal connus, ils apparaissent alors, c'est une des conséquences de la médiatisation du sport de haut niveau, sous diverses figures. D'un côté, quand on reconnaîtra leurs grands mérites dans la performance d'un athlète, ils pourront faire quelquefois figure de démiurge, ou d'une équipe et on ira même jusqu'à en faire, comme pour Aimé Jacquet, une nouvelle incarnation des hussards noirs de la République, après avoir toutefois subi

des attaques très sévères de la part d'une partie des médias. Mais ils seront aussi au centre des polémiques en cas d'échec car, dans les sports les plus populaires, les décisions de l'entraîneur sont toujours l'objet de polémiques. Dans certains cas, ils apparaîtront comme des acteurs des dérives du sport, par exemple dans les affaires de dopage (Bruno Roussel ou Trevor Francis) ou dans les manquements au fair-play quand l'entraîneur met en cause publiquement les décisions des arbitres. Enfin, ils pourront aussi endosser la tenue de la victime des nouveaux impératifs du sport de haut niveau quand on énoncera la liste des entraîneurs remerciés après des Jeux Olympiques ou un début de championnat ratés ou celle des entraîneurs victimes du stress produit par la pression du résultat et mettant ainsi leur vie en danger pour être toujours les meilleurs (Gérard Houllier ou Guy Roux, victimes du surmenage). On voit avec les noms cités que ceux qui viennent à l'esprit sont ceux d'entraîneurs exerçant dans des sports très médiatisés et qu'on ne touche alors qu'une faible partie de la population de ce qu'on appelle sport de haut niveau. Pourtant, les entraîneurs de disciplines les moins visibles médiatiquement sont aussi soumis à la pression du résultat ou à la mise en concurrence et, comme pour les sportifs de haut niveau, on risque de trouver, chez les entraîneurs, les mêmes écarts de renommée et de gains pour des individus pourtant dotés de compétences similaires élevées.

1.2 La question de la transmission

On peut aussi se poser des questions plus précises. L'interrogation sur le groupe que constituent les entraîneurs de haut niveau est en effet partie d'une préoccupation récurrente exprimée par divers responsables du sport d'élite. Sachant qu'après chaque olympiade, nombre d'entraîneurs de haut niveau partent à la retraite, comment ne pas perdre, et donc comment transmettre, le savoir accumulé par ces entraîneurs ? Plus généralement, il s'agit de la question de la production du corps des spécialistes chargés d'amener des athlètes au plus haut niveau.

Il nous a semblé qu'une manière de répondre à cette interrogation consistait à replacer la question de la transmission du savoir entre entraîneurs dans son contexte social général : l'hypothèse présidant à la recherche était qu'une approche de la question qui se focaliserait uniquement sur la transmission au sens technique (pédagogie,

didactique), et non pas sur ses enjeux pratiques pour les personnes concernées, échouerait à nous expliquer comment le savoir se transmet et, surtout, comment il ne se transmet pas. Par exemple, on peut faire l'hypothèse que la concurrence entre entraîneurs est un obstacle à la transmission. Ou encore, on peut penser que, dans un système où la réputation de la personne est fondée sur le succès obtenu plus que sur une certification acquise dans un cycle de formation, la question d'une transmission formelle est rendue plus difficile. D'où le dessein d'engager une recherche la plus approfondie possible sur les entraîneurs de haut niveau afin comprendre les enjeux investis par les entraîneurs dans leur métier, ce qui supposait d'analyser les caractéristiques sociales de la population des entraîneurs, de décrire l'évolution historique de leur métier, de cerner les compétences effectives qui font aujourd'hui la « réussite » ou l'échec d'un entraîneur et d'analyser, enfin, le rapport des entraîneurs à leur métier et à ses risques. Il s'agissait ainsi de prendre en compte tout à la fois les liens d'interdépendance dans lesquels se trouvent pris les entraîneurs et les normes qu'ils ont intériorisées dans leurs parcours professionnels, dans la mesure où ces deux dimensions jouent sur leurs possibilités et leur envie de transmettre à d'autres ce qu'ils savent : améliorer la transmission des savoirs entre entraîneurs, c'est lier cette question à celle du statut social de l'entraîneur, ce qui revient à s'interroger sur les moyens de contribuer à une gestion harmonieuse de l'évolution du métier d'entraîneur.

1.3 Les formes du travail sportif

La question précise de la transmission venait en fait s'ajouter à d'autres interrogations. La troisième impulsion avait en effet son origine dans une interrogation sur les conséquences des transformations dans l'organisation de la production de la performance. Car le sport est, avec l'art ou le domaine des nouvelles technologies de communication, un domaine dans lequel s'expérimentent les formes nouvelles d'organisation du travail. L'existence d'une politique public du sport de haut niveau, en France, pourrait laisser croire, qu'à l'exception du sport professionnel, l'entraînement de haut niveau répond à une logique de service public. Cette politique a, en effet, pour conséquence l'existence d'un groupe spécifique de personnes chargées de la production, au sens large, de la performance sportive (détection des talents, formation,

entraînement, etc.), doté d'un titre officiel, comme les athlètes, celui d'entraîneurs nationaux ou de cadres techniques se recrutant parmi une catégorie définie de postes de la fonction publique, les professeurs de sport, selon des conditions formelles de qualification telles que détenir un brevet d'éducateur sportif d'un certain niveau. La situation est toutefois plus compliquée.

D'abord, il faut distinguer entre sports « amateurs » et sports professionnels. Dans ceux-ci, la loi du marché joue pleinement : la carrière repose sur le succès sportif évalué au mieux au bout d'une saison, très souvent au bout de quelques mois. Les entraîneurs sont ainsi soumis à la concurrence sur un marché du travail qui est international. Qu'en est-il pour les autres sports ? Ici aussi, les concurrences nationales et internationales pour la production de performances sont à l'origine d'une mise sur le marché d'un nombre croissant d'entraîneurs intervenant au plus haut niveau, mais selon des statuts plus fragiles (multiplication des contrats à durée déterminée sur le modèle du sport professionnel pour les entraîneurs étrangers par exemple) tandis que les détenteurs d'un statut sont le plus souvent soumis aux évaluations à quatre ans correspond aux échéances olympiques, mais aussi aux concurrences à l'intérieur d'un même sport. Entre les différentes catégories, les risques de sanction sont certes différents : les uns sont menacés par la chômage, les autres par la mise à l'écart et l'affectation dans des fonctions qui peuvent être très éloignées de l'entraînement. Car le statut de professeur de sport n'est pas le statut d'entraîneur, ce qui signifie que la carrière de l'individu n'est pas définie par son métier d'entraîneur, mais par celui de professeur de sport c'est-à-dire de cadre technique du Ministère. La sécurité de l'emploi, sous entendue dans le fait qu'on a affaire à des agents de l'Etat, ne parvient pas à rendre indolore la mise à distance qui écarte de l'ambiance de la performance et des gratifications symboliques qu'on retire de la participation à une aventure sportive. Dans ce cas, le statut de professeur de sport, que détient une grande partie des entraîneurs, peut protéger du chômage, mais pas de l'absence de reconnaissance du métier même d'entraîneur.

De plus, les entraîneurs de haut niveau des sports « amateurs » sont aussi l'objet d'une incertitude quant à leur identité professionnelle en raison de la montée des différentes spécialisations entourant la performance, que ce soit les différents types de préparateurs physiques ou mentaux, les différents intermédiaires entre athlètes et

sponsors ou médias dans les sports les plus médiatisés ou encore la spécialisation des tâches à l'intérieur du métier d'entraîneur. Ici c'est moins le statut administratif qui est en cause que le contenu même de l'activité, donc de celui qui l'exerce.

1.4 La question du haut niveau

Car le sport s'est considérablement transformé durant les deux dernières décennies. La médiatisation, et les flux financiers qu'elle génère, est souvent mise en avant comme source essentielles de ces changements. Mais l'intervention de l'Etat a aussi joué un rôle considérable, surtout dans un pays comme la France, en mettant à disposition du sport des ressources financières, des personnels et des équipements lui permettant d'assurer la production de ses objectifs spécifiques de production de l'excellence sportive.

En France, la catégorie la plus usitée pour désigner le plus haut niveau d'excellence sportive est, justement, celle de haut niveau qui recouvre deux sens. Un sens sportif d'abord : le haut niveau est le niveau d'excellence atteint dans n'importe quelle discipline sportive, ce qui signifie qu'appartiennent au haut niveau, tous ceux qui participent aux événements les plus prestigieux du sport, c'est-à-dire les Jeux Olympiques, les Championnats du Monde ou d'Europe. Ceci est vrai des sportifs et de ceux qui les préparent, les entraîneurs et les arbitres. Et cette définition ne fait pas de différence entre amateurs et professionnels puisqu'il existera un niveau d'excellence dans ces deux types de sport. Les athlètes ou les entraîneurs possédant ces caractéristiques pourraient aussi bien être appelés « d'élite ».

Il existe un deuxième sens qui est politico-administratif. Dans un pays comme la France, où l'Etat joue depuis les années 1960 un rôle moteur dans la préparation à ces grands événements sportifs, le haut niveau est défini par des procédures administratives d'habilitation qui définissent des statuts et des avantages liés à ce statut : aides financières, conditions d'entraînement, possibilités de formation, etc. Cela concerne les athlètes ou les arbitres. Et les entraîneurs ? Les préparateurs des athlètes, les entraîneurs appartiennent au monde du haut niveau selon diverses modalités : ce sont des cadres techniques d'Etat travaillant dans les organismes décentralisés du Ministère des sports ou détachés dans les fédérations, soit encore opérant dans des clubs. Parmi eux,

certains sont effectivement labellisés entraîneurs nationaux. Ce sont, pour une bonne part, des cadres payés par l'Etat et mis à disposition des fédérations ou des clubs. Mais ils ne sont pas entraîneurs de haut niveau au sens où les athlètes qui sont sur les listes de haut niveau sont labellisés en tant que tels. Parler ici d'entraîneurs de haut niveau, c'est donc désigner des personnes théoriquement définis si ce n'est par un statut administratif, du moins par des procédures administratives permettant de mobiliser des individus pour la réalisation d'une politique, mais sans véritable statut, sauf pour les quelques 380 entraîneurs nationaux qui bénéficient d'une prime durant tout le temps qu'ils sont sur cette liste. Pour notre propos, la catégorie d'entraîneur de haut niveau ne comprend pas seulement les entraîneurs nationaux officiellement désignés comme tels, encadrant les équipes et les athlètes préparant les grandes échéances, mais tous ceux qui, définis comme entraîneurs, participent à la préparation des athlètes de haut niveau et sont reconnus comme tel par les fédérations, les athlètes et les autres entraîneurs.

On peut donc, en présentant succinctement ces questions de définitions, pressentir les problèmes qu'on aura à aborder comme par exemple, celui des effets de la commercialisation du sport sous l'effet de sa médiatisation, et qui brouille les distinctions entre sport amateur et sport professionnel, et plus généralement des effets de la concurrence entre des Etats qui mobilisent des ressources importantes pour obtenir des médailles dans les grandes compétitions. Ces deux processus tendent à placer les acteurs de ce sport sur un marché international des compétences qui fragilisent les dispositifs nationaux, notamment en mettant en question les statuts officiels ou officieux des acteurs qu'ils soient athlètes ou entraîneurs. Ainsi, on pourra s'interroger sur un système qui place un acteur, l'entraîneur, entre deux tutelles, celle de l'Etat, s'il est professeur de sport, et de la fédération dans laquelle il exerce directement ses compétences, tout en étant soumis aux pressions du marché par l'intermédiaire de ses sportifs, s'ils sont suffisamment médiatisés, ou de sa réputation qui suscite des propositions de la part d'autres nations.

Enfin, on ne peut mettre de côté le fait que le système du sport de haut niveau en France a une histoire maintenant suffisamment longue pour qu'on puisse tirer un bilan sur un dispositif et sur ses transformations. Là n'est pas le but de cette étude. Mais, derrière l'interrogation sur les entraîneurs de haut niveau, il y a des questions sur les

évolutions d'un dispositif qui a fait ses preuves comme en témoigne la croissance du nombre des médailles, mais d'un dispositif qui pourrait aussi être arrivé à son terme, notamment parce qu'il ne parviendrait pas à prendre en compte le contexte dans lequel évoluent aujourd'hui les acteurs du sport de haute performance. Derrière la question du métier d'entraîneur, c'est donc aussi la pérennité d'un dispositif qui est interrogée.

Toutes ces questions militaient donc pour une approche globale du monde des entraîneurs permettant de décrire les transformations des conditions d'exercice du métier et de comprendre le poids des représentations dans la manière de se situer vis-à-vis de ces transformations.

2. Méthodologie

2.1 Trois méthodes

L'hypothèse générale justifiait donc une enquête sur ce qu'entraîner au haut niveau pouvait signifier pour les entraîneurs ; sur la manière dont on devenait entraîneur de haut niveau et comment on se maintenait ou on évoluait dans cette position ; sur ce que faisait concrètement, dans sa trajectoire professionnelle, un entraîneur non pas seulement techniquement, mais encore relationnellement, avec qui il travaille, et stratégiquement, ce qu'il vise en dehors des résultats sportifs.

Cette interrogation supposait également une investigation historique sur l'évolution du métier d'entraîneur, de ses contraintes et de ses modèles d'organisation, afin de comprendre, notamment, pourquoi des compétences et des conceptions valorisées à un moment donné pouvaient devenir dévalorisantes à l'étape suivante, pourquoi des gens formés dans une certaine conception devenaient mal à l'aise dans un univers dont les règles changeantes ne leur convenaient plus.

Enfin, l'hypothèse choisie justifiait une enquête morphologique pour tenter de caractériser une population, celle des entraîneurs de haut niveau, elle-même très peu organisée, regroupant des statuts, des fonctions effectives et des conditions de travail très variables.

Comment s'y prendre ? Les analyses présentées ici reposent donc sur une double démarche, qualitative et quantitative. Pour l'approche historique, qui ne se voulait qu'une esquisse permettant de situer l'histoire de l'entraînement dans l'histoire du sport, il était possible de recourir à trois types de sources : les ouvrages existant sur l'histoire de l'entraînement et des entraîneurs, ainsi que les manuels d'entraînement disponibles ; les articles parus dans la presse sportive française depuis la fin du 19^{ème} siècle pour se donner des repères ; les témoignages d'acteurs appartenant à différentes générations d'entraîneurs. En ce qui concerne l'analyse des carrières d'entraîneurs et ainsi des représentations de l'activité, le recours était celui des entretiens semi-directifs. Quarante-cinq entraîneurs de haut niveau, entraîneurs nationaux ou non, appartenant à différentes disciplines et à différentes générations ont, tout d'abord, été interviewés sur le déroulement de leur carrière d'entraîneurs. L'enquête qualitative qui a été menée avec un nombre restreint, mais significatif, d'entraîneurs a permis de dresser une typologie des représentations du métier et de définir des types d'identité professionnelle qu'on est susceptible de trouver dans le milieu des entraîneurs, et de mettre ainsi en évidence les valeurs qui orientent les membres du groupe. Ils ont aussi permis de comprendre ce qu'était une carrière d'entraîneur, comment on le devient, comment on le reste, quelles sont les difficultés rencontrées au cours d'une carrière, comment on voit l'activité qu'on exerce, etc.⁴

Ce travail qualitatif a été complété par une enquête par questionnaire adressé à une population définie comme étant celle des entraîneurs de haut niveau. Mais le problème était plus compliqué pour l'analyse morphologique fondée sur un traitement statistique. Différents problèmes se posaient. Car, pour une enquête statistique, il faut d'abord disposer d'une base fiable ; ensuite définir le haut niveau ; enfin surmonter les réticences des personnes interrogées. Si la série d'entretiens ne suppose pas qu'on ait une représentativité statistique des personnes interrogées, il en va autrement du questionnaire. A combien de personnes s'élève cette population d'entraîneurs de haut niveau distincte de la population générale des entraîneurs qu'on estime à environ 20 000 personnes ? Et avant tout comment la délimiter ?

⁴ On pourrait aussi ajouter que, moyennant les précautions d'usage, les interviews parus dans la presse constituent aussi des ressources, de même que les discussions à bâtons rompus ou les débats à l'occasion d'un séminaire ou des Entretiens de l'INSEP.

2.2 *Quelle population ?*

Pour se guider et quantifier cette population, on dispose de différents indicateurs. D'abord la liste des entraîneurs nationaux, soit celle des 386 personnes recensées en 2000 qui, comme les athlètes figurant sur la liste de haut niveau, peuvent être considérés comme l'élite des entraîneurs. Toutefois, elle ne représente qu'une partie de ceux qui participent à l'entraînement des sportifs qui sont en piste pour les grandes compétitions. Pour cela, il était possible de s'appuyer sur une deuxième liste, celle des cadres d'Etat mis à disposition des fédérations, qui est composée pour une bonne partie de personnes qui exercent des fonctions d'entraîneurs ou qui participent à l'activité d'entraînement. Cette liste comptait, pour l'année 2002, une population de 1682 personnes dont font partie les $\frac{3}{4}$ des entraîneurs de haut niveau labellisés. De plus, on pouvait disposer aussi, grâce aux clubs professionnels (football, rugby, basket-ball entre autres), de la liste des entraîneurs opérant dans ces clubs, et qui s'élève à environ 550 personnes, puisque dans ces sports professionnels, qui sont majoritairement des sports collectifs, on a affaire à des équipes d'entraîneurs aux tâches spécialisées. Enfin, pour situer le sport d'élite dans un contexte plus large du sport de compétition, on relèvera le chiffre de 22 000 techniciens opérant, selon certaines estimations, dans les clubs sportifs.

En l'absence d'une base de données assurée, le questionnaire a, finalement, été envoyé à 850 entraîneurs qui étaient considérés par leurs différentes fédérations comme participant à l'entraînement de haut niveau. Pourquoi cette démarche ? Il existe en effet, en France, le groupe des entraîneurs nationaux ou de haut niveau, pour les sports non olympiques, dotés de ce label. Mais on a cherché à élargir ce premier cercle en s'adressant à ceux qu'on pouvait considérer comme des postulants au titre d'entraîneur de haut niveau, à ceux dont on peut penser qu'ils constituent le réservoir dans lequel seront recrutés les entraîneurs nationaux ou leurs équipes, éventuellement à des individus intégrés dans des collectifs, mais situés dans une autre fonction que celle d'entraîneur national du fait de la division du travail d'entraînement. De la même manière, si sur les 1600 cadres techniques beaucoup sont engagés dans l'entraînement, beaucoup ne le sont pas. De plus, ces cadres techniques sont des agents titulaires de

l'Etat et il paraissait important aussi de faire apparaître si, dans l'univers de l'entraînement de haut niveau, il existait des non-titulaires rencontrant des problèmes spécifiques liés à cette situation. Voilà pourquoi, le choix fait a été de s'adresser aux fédérations en leur demandant de désigner ceux qu'elles considéraient, dans leur politique sportive, comme entraîneurs de haut niveau, soit environ 850 personnes, dont plus de cinquante exerçaient dans des clubs professionnels de football, de rugby et de basket.

Le choix de porter le regard sur le sport de haut niveau, selon la définition qui est utilisée en France, pouvait laisser penser qu'on mettait de côté le sport professionnel, pour ne s'intéresser qu'aux sports olympiques ou aux sports dits amateurs. Pourtant, cette division est de plus en plus difficile à tenir. D'abord, dans le cadre d'une définition qui fait équivaloir professionnalisme et rémunération, il existe bien des formes de professionnalisation dans les sports dits amateurs, des athlètes recevant, outre des aides publics qui leur permettent de se consacrer entièrement à leur activité, une part des revenus provenant de leur médiatisation, en plus d'être des spécialistes hautement compétents dans leur activité (ce qui est un critère de professionnalité), et pour les entraîneurs un statut qui les attache à l'encadrement de la performance intégrée aux fédérations ou à des clubs. Il existe des problèmes et des évolutions identiques dans le football professionnel et en athlétisme, même si ce sont deux régulations différentes. Mais il existe un fossé entre l'athlétisme et le tir dans l'accès aux ressources offertes par le développement de la médiatisation. Il y a donc des évolutions différentes selon les sports dans leur relation au marché avec des implications sur les types d'emploi ou sur les relations qui peuvent s'établir entre dirigeants et entraîneurs ou entraîneurs et athlètes.

2.3 Quelle validité ?

Le questionnaire a finalement été instruit par 40% des personnes sollicitées, soit 334 personnes, ce qui pour un questionnaire postal constitue un taux de retour intéressant, sachant qu'on est souvent dans ce type de procédure plus près de 20 que de 50% de taux de retour. Quelle garantie avons-nous que ces répondants soient représentatifs de l'ensemble des entraîneurs de haut niveau ? Il est vrai que les

questionnaires ont été envoyés à ceux qui étaient vus comme tel par les fédérations, mais chacune des fédérations pouvait avoir sa propre définition. Ainsi, pour le football, le rugby ou le basket-ball, il avait été donné la liste complète des entraîneurs des différents clubs professionnels tandis que pour les autres disciplines non professionnelles, dans certains cas n'étaient considérés comme entraîneur de haut niveau que les entraîneurs nationaux et dans d'autres étaient utilisée une définition plus large.

D'autre part, il faut toujours compter lorsqu'on réalise une enquête par questionnaire et par correspondance que ceux qui répondent sont peut-être aussi, ceux qui étaient à ce moment les plus disponibles (moins de compétitions, de stages) ? On peut aussi considérer que la propension à répondre à ce type d'enquête était fonction de l'intérêt à s'exprimer dans un dispositif visant à rendre visibles différents aspects de la situation des entraîneurs, notamment ses aspects les plus problématiques. Ainsi en football, 16 % seulement des entraîneurs sollicités ont répondu. Le taux de réponses a pu aussi être influencé par le caractère administratif ou les craintes d'une intrusion, malgré l'anonymat, comme en témoignent différents refus explicites de réponse. Ainsi, il est possible qu'ont plus volontiers répondu ceux qui étaient les moins sûrs et les plus incertains de leur situation, ceux qui rencontrent le plus de problèmes pour réaliser leur identité d'entraîneur.

Qui a répondu en effet ? Et en quoi l'échantillon des individus qui ont répondu se distingue ou pas de celui des entraîneurs nationaux, manifestant ainsi leur appartenance à ce deuxième cercle des entraîneurs qu'on cherchait à atteindre ? Certaines des différences vont d'elles-mêmes comme le fait que tous, en l'occurrence 14%, n'entraînaient pas des athlètes de haut niveau. D'autres sont plus remarquables. Ainsi, si on compare avec les informations disponibles concernant les entraîneurs nationaux, on s'aperçoit que les personnes qui ont répondu sont en moyenne un peu plus jeunes (41 au lieu de 46 ans), qu'elles sont nettement moins nombreuses à appartenir au corps des professeurs de sport (17% contre 51%) et à déclarer avoir été mises à disposition des fédérations (15% alors qu'elles représentent 73% des entraîneurs nationaux à répondre à la procédure de mise à disposition), que 11% d'entre elles déclarent un emploi complet à côté de leur activité d'entraînement, que 2% se présentent comme des bénévoles. Que

faut-il penser des 42% d'entre elles qui disent exercer différents types d'activités d'encadrement sportif ? En l'occurrence c'est moins le fait que ces personnes n'encadrent pas le sport de haut niveau que le fait qu'on prend acte de ce que, de façon générale, les entraîneurs se consacrent à différentes tâches qui ne relèvent pas directement de l'entraînement.

On peut considérer que l'analyse des questionnaires donnera des éléments pour une description qui correspondra pour une partie à ce deuxième cercle de l'entraînement de haut niveau, où les individus sont bien engagés dans le travail d'entraînement, mais manquent de la totalité des éléments qui définissent la reconnaissance sociale ou la stabilité professionnelle dans l'activité d'entraîneur : que ce soit d'avoir un statut administratif, comme professeur de sport, ou une reconnaissance même temporaire comme celle d'entraîneur national, ou encore un employeur unique ou un contrat de travail à durée indéterminée pour ceux qui relèveraient du statut d'emploi jeune ou qui seraient bénévoles. Cette proportion plus grande de ceux situés en position d'incertitude fait finalement que l'enquête par questionnaire a permis, elle aussi, de toucher différentes sous-populations parmi les entraîneurs. On s'est d'ailleurs appuyé en permanence sur les renseignements concernant notamment l'âge, les diplômes, les corps d'origine, contenus dans les listes officielles des entraîneurs nationaux, et qui pourraient servir de contrôle ou de complément quant aux données fournies par les questionnaires. On trouvera donc utilisé, souvent, conjointement les données issues des questionnaires et les données issues des listes pour décrire les éléments qui définissent la situation des entraîneurs de haut niveau. Toutefois, on se gardera de faire fond sur les données contenues dans ces listes dans la mesure où on n'est pas totalement sûr que les données concernant les personnes soient exhaustives, sur les diplômes par exemple, et que toutes les données ne sont pas informées d'une année sur l'autre. Pour les différentes sources utilisées cela fait que lorsqu'on cherche à savoir quel est le corps d'origine des entraîneurs, il existe des écarts très sensibles dans la déclaration d'appartenance au corps des professeurs de sport. On doit donc rester prudent et ne pas se livrer aux généralisations. Par exemple, le faible nombre de femmes présentes sur la liste des entraîneurs nationaux ou ayant répondu au questionnaire permet certes d'affirmer que le

métier d'entraîneur est un métier masculin, mais pas d'aller plus loin quant aux caractéristiques des femmes *entraîneurs*

On comprendra que ces incertitudes sur la dénomination même d'entraîneur ou les légitimes interrogations sur la représentativité de l'échantillon analysé n'autorisent pas à faire des résultats de l'enquête par questionnaires une description fidèle de la population des entraîneurs de haut niveau. Ces éléments de description fondés sur l'usage d'un questionnaire et des données quantifiables qu'il permet de réunir constituent un moyen d'extension de l'investigation menée auparavant et permettent d'aller au-delà du cercle des entraîneurs interrogés en tête-à-tête, mais pas comme un moyen de clore l'analyse : les résultats de l'enquête par questionnaire ne permettent pas de dire vraiment si une situation est partagée par une proportion déterminée d'entraîneurs, mais elle permet de vérifier que des positions ou des logiques repérées dans les entretiens ont une réalité plus large et elle donne ainsi voir des tendances.

Ainsi, on considérera que le présent travail, à travers les différentes composantes de l'enquête, constitue non pas une description achevée et définitive, parce que proprement quantifiée, de la situation actuelle des entraîneurs travaillant dans le domaine du haut niveau, mais une description des questions soulevées par le fonctionnement d'une activité professionnelle.

3. Le plan suivi

Le rapport développera les points suivants.

Premièrement, l'approche historique, fondée sur les entretiens et sur l'utilisation d'enquêtes historiques antérieures, permettra de suivre l'allongement de la chaîne de la division du travail qui permet la naissance et le développement de la profession. Elle permettra de définir des âges de la profession qui sont aussi des identités professionnelles.

Deuxièmement, l'approche statistique permettra de donner une description socio-démographique du groupe des entraîneurs, une description des logiques du recrutement

dans la profession, de la structure sur laquelle se déroulent les carrières des entraîneurs, mais aussi des valeurs qui y circulent.

Troisièmement, une approche plus compréhensive fondée sur les entretiens et quelques données issues du traitement statistique s'attachera à décrire les épreuves que doit affronter l'entraîneur pour être reconnu comme entraîneur, complétant ainsi l'analyse en terme de carrière et donnant des éléments de compréhension des résultats du questionnaire.

Quatrièmement, la même approche compréhensive discutera de l'image que les entraîneurs se font de leur statut comme d'un statut dévalorisé et des stratégies mises en œuvre par les acteurs pour échapper à cette dévalorisation.

Chapitre 1.

L'entraîneur dans la division du travail sportif : un métier neuf

Le but de cette partie est de situer historiquement et sociologiquement le métier d'entraîneur et de mettre en évidence la situation dans laquelle il se trouve aujourd'hui. Métier neuf, sa place n'est pas inscrite dès l'origine du sport moderne, elle se construit petit à petit. Fruit de la rationalisation du sport qui produit spécialisation et division du travail, il est aussi mis en question, aujourd'hui, par ce même processus de rationalisation qui le place en concurrence avec de nouveaux acteurs et qui instaure une hiérarchie interne entre différents niveaux d'autorité à l'intérieur même du groupe des entraîneurs. Il est aussi caractérisé par sa triple dépendance, dans le cas français et pour sa partie non professionnelle, à l'Etat et aux fédérations, c'est traditionnel, et au marché, c'est l'aspect nouveau du métier.

1. Les conditions d'émergence d'un métier

L'histoire du métier d'entraîneur renvoie à l'histoire de la division du travail au sein de l'activité sportive. Comme d'autres sphères d'activité, le sport s'est progressivement autonomisé, conformément au processus de rationalisation par différenciation des différentes activités productives constitutives de ce monde. L'émergence de la fonction d'entraîneur répond à la logique de spécialisation progressive, inégale selon les disciplines sportives, qui mène à autonomiser, puis à institutionnaliser une fonction particulière, celle de l'entraîneur, qui se distingue peu à peu de celle de sportif d'une part, et de celle de dirigeant sportif d'autre part. La poursuite du processus de division du travail (avec l'arrivée des soigneurs, des entraîneurs spécialisés, des préparateurs physiques, des managers, des agents et aujourd'hui, des préparateurs mentaux) allonge encore un peu plus la chaîne de division

des tâches et remet finalement en question les images, le rôle, le statut et les attributions de l'entraîneur.

L'histoire du sport peut ainsi se lire comme celle du déploiement des activités sportives en un nombre croissant de spécialités professionnelles complémentaires ou concurrentes. Les entraîneurs sont ainsi une de ces multiples catégories de professionnels qui constituent la chaîne de coopération sans laquelle les performances sportives ne seraient ni produites, ni distribuées, ni commentées, ni évaluées, ni conservées. On doit donc s'efforcer de comprendre comment la chaîne de la division du travail s'allonge pour comprendre quel est aujourd'hui devenu le contenu du métier d'entraîneur.

1.1 Le thème de la rationalisation du sport

En quoi le sport moderne se distingue-t-il des formes plus anciennes ? On peut s'appuyer pour comprendre sa spécificité sur le tableau descriptif tel que le décrit Allen Guttman⁵. Il parle ainsi du processus de sécularisation du sport qui se traduit de différentes manières : le sport obéit à ses propres règles et à sa propre temporalité, et non plus celles de la religion ; il repose sur l'organisation de l'égalité des opportunités pour la mise en place des compétitions ; il développe la spécialisation des rôles ; il s'appuie sur la mise en œuvre du calcul rationnel dans la perspective de la réalisation des objectifs sportifs ; il met en place une organisation bureaucratique pour contrôler la bonne application des règles, mais aussi pour définir les compétences nécessaires à l'obtention des meilleures performances ; cette application du calcul rationnel se réalise dans la tendance à la généralisation de l'authentification des performances par la quantification dont la valorisation du record constitue une manifestation.

Le concept de rationalisation est une autre manière de synthétiser ce processus. Elle repose sur l'idée selon laquelle s'applique progressivement au sport la disposition à apprécier les choses selon le calcul des relations entre la fin poursuivie et les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir de la façon la plus économique, la plus rapide et la plus efficace. Elle est liée à l'autonomisation d'une activité qui trouve en elle-même sa propre fin, remporter la compétition, et, pour cela, être excellent dans une épreuve

⁵ Allen Guttman, *From ritual to record. The nature of modern sport*, Columbia University Press, 1978.

définie par des règles spécifiques. De la même façon qu'on recherche la productivité en économie en améliorant les technologies, en divisant les tâches, en faisant baisser les coûts, on développera cette tendance dans le sport pour atteindre l'excellence sportive, ce qui est l'objectif qu'il a en propre, soit la réussite dans la compétition. L'application de la logique propre à l'activité sportive comporte des exigences qui sont productrices de relations sociales et de normes spécifiques. Ainsi, le développement de la fonction d'entraîneur peut être vu comme un aspect de l'application des principes de la rationalité instrumentale au sport à partir du modèle de Max Weber tel qu'il a été proposé, par exemple, dans le cas de la musique occidentale⁶. C'est ce mouvement de rationalisation du sport sous l'effet de sa propre logique qui se traduit aussi bien par la recherche sur les matériaux, l'innovation tactique et plus généralement sur l'entraînement comme moyen rationnel d'aborder les conditions de la compétition. Comme le montre Georges Vigarello⁷, on voit comment l'histoire du sport est celle du développement d'un nouveau regard attaché à comprendre et à analyser pour mieux faire, que ce regard soit porté, aux tous débuts du sport moderne, par le scientifique curieux des qualités extraordinaires du sportif, par le pratiquant cherchant à s'améliorer, par l'ancien pratiquant soucieux de transmettre ce qu'il a fait ou par le dirigeant. Ce n'est pas seulement que l'entraînement est à analyser comme un instrument de plus pour améliorer les performances, mais qu'il s'intègre dans un processus plus complexe dans lequel la finalité propre au sport, la compétition et la recherche de la victoire, induit aussi bien une division des tâches, avec l'émergence de corps de spécialistes, qu'une intellectualisation de la démarche et une analyse des composantes de la performance liée à la transformation du regard. La science peut regarder le sport et les techniciens du sport chercher à appliquer cette science et, dans certaines conditions, le politique assurer une liaison systématique entre monde de l'innovation scientifique et technique et monde sportif, avant que le marché lié au développement du spectacle sportif n'impose lui-même d'autres formes de rationalisation dans la mobilisation des ressources en vue de la production de performance.

⁶ Max Weber, *The rational and social foundations of music*, Southern Illinois University Press, 1958

⁷ Georges Vigarello, *Une Histoire culturelle du sport. Techniques d'hier et d'aujourd'hui*, EPS/Robert Laffont, 1988.

Ceci ouvre vers des domaines aussi peu explorés que ceux de l'émergence de la profession d'entraîneurs, de la constitution des équipes d'encadrement autour des sportifs, des liaisons effectives entre monde sportif et monde médical, etc. On peut voir le développement de la profession d'entraîneur comme la rencontre entre des avancées de la science et l'intensification de la compétition sportive en raison de ses implications politiques. Par exemple, l'affirmation de l'entraîneur va de paire avec l'arrivée du médecin et de la science du sport dans les années 1920-1930. Elle est très forte en Allemagne ou en URSS où les enjeux sportifs sont intégrés dans la volonté politique de montrer la supériorité de l'homme communiste ou de l'homme national-socialiste, elle est relative en France ou en Grande-Bretagne où le lien entre des experts scientifiques et médicaux et les animateurs que sont les entraîneurs n'est pas considérée par la puissance publique comme une hiérarchie fonctionnelle où un savoir de type supérieur informe l'activité des hommes de terrain.

Plusieurs sources président en effet à ce mouvement. D'abord, un processus, qu'on pourrait qualifier de proprement sportif, qui s'oriente vers la recherche rationnelle du meilleur équilibre entre mise en oeuvre des moyens et résultats sportifs visés (élaboration tactique, entraînement) et qui se tourne progressivement vers la science, domaine par excellence de l'activité rationnelle. Celle-ci, dans sa logique de diversification, se porte d'abord vers la recherche portant sur le caractère exceptionnel que constitue le sportif battant des records (attitude caractéristique du 19^{ème} siècle), puis sur sa capacité d'assurer sa production (la médecine « sportive » dans ses développements dès le début du 20^{ème} siècle) pour agir sur ce qui est volontiers identifié comme les trois conditions du progrès sportif, le matériel, le physique et le mental.

La technologie comme application rationnelle de la science au sport produit ses effets sur le développement du sport, aussi bien, involontairement, par l'invention des transports qui permettent d'acheminer les équipes, les équipements et les spectateurs, assurant ainsi aussi bien sa démocratisation que la possibilité d'organiser des compétitions nationales ou internationales. De la balle de golf au dérailleur qui améliorent les performances, en passant par le regard scientifique utilisant le développement de la photographie et de l'image mobile pour l'analyse du mouvement, puis de toutes les techniques d'enregistrement du mouvement qui permettent de

décomposer une course ou un geste, on voit comment des sciences existent qui peuvent éclairer les raisons de l'efficacité d'un geste et proposer des bases pour son amélioration. Ceci se traduira, à son tour, en nouvelle technologie et en dispositif de soin, etc.

On peut le compléter par la rationalisation réglementaire qui définit les cadres dans lesquels doivent s'exercer les calculs sportifs et qui donne naissance aux institutions sportives, à leurs différents niveaux, qui ont pour tâche d'assurer la pérennité du sport. C'est à la fois la constitution des fédérations, des politiques sportives et de l'administration du sport, les diverses réglementations des activités sportives et de leur encadrement. On voit aussi comment des réglementations obligent les acteurs sportifs, athlètes et entraîneurs, à chercher les adaptations à ces nouvelles règles et sont donc des appels à la rationalisation de l'activité sous la forme de la préoccupation à tenir compte des différents paramètres définissant la performance (par exemple, il n'est pas rationnel de ne pas apprendre et de ne pas s'adapter aux règles du faux départ en athlétisme) et de porter son regard vers une dimension qui complexifie le travail de l'entraîneur. De même, l'existence d'une législation anti-dopage est une incitation à la recherche de moyens autorisés d'acquérir de la force ou de l'endurance, donc par exemple à la recherche de moyens mentaux ou diététiques pour y aboutir.

La mise en place de politiques sportives par les Etats qui fournissent des moyens financiers, forment et qualifient des personnels, contribue à définir des statuts et génère une administration du sport. Celle-ci poursuit des buts de grandeur nationale ou d'extension au sport des principes présidant à l'ensemble de la vie collective (droit au sport, intégration par le sport, application de principes de sécurité ou de hausse des compétences à travers la mise en place de diplômes). La politique sportive est encore un domaine où on peut lire la mise en œuvre des dispositions rationalisantes : trouver le meilleur système pour assurer la reproduction régulière des performances.

La rationalisation correspond aussi à une bureaucratisation c'est-à-dire la mise en place d'une organisation qui vise un but unique et fonctionnel, le bon fonctionnement des compétitions ou le meilleur rendement d'une équipe, à travers des dispositifs qu'on retrouve aussi bien dans l'entreprise que dans l'administration : une organisation hiérarchique qui assure la transmission des ordres ; une division du travail, donc une

spécialisation des tâches où chacun occupe une place en obéissant à des règles générales de conduite, en disposant de personnels sélectionnés pour leur compétence, en définissant des carrières qui se déroulent sur le cours d'une vie pour s'assurer de l'engagement de personnels qui puissent assurer la pérennité de l'action. La conséquence sera donc de chercher à former de manière organisée, par la certification, ceux qui vont participer à la production de la performance, par exemple en créant des diplômes qui définissent les compétences requises et permettent de contrôler l'accès à une activité qui donnera à ceux qui l'exercent le bénéfice d'un statut.

Un autre aspect du processus de rationalisation vu comme un porteur d'une division accrue des tâches est par exemple le fait qu'une association sportive puisse intégrer de nouvelles préoccupations. C'est le cas quand on passe de l'organisation du sport ayant pour mission d'assurer la généralisation de la pratique et de la compétition, ce qui est le cas des clubs et des fédérations nationales et internationales, à la recherche de la meilleure organisation des ressources pour gagner dans la compétition généralisée, ceci se déroulant aussi bien au niveau des clubs qu'au niveau des fédérations et au niveau des Etats, voire à l'augmentation des ressources générées par un sport ou un ensemble de sports.

Enfin, l'existence d'un marché du spectacle sportif contribue à la professionnalisation des sportifs et des personnels d'encadrement et développe la logique de valorisation économique du sport. Car la rationalisation a aussi pour conséquence et pour source la commercialisation et la professionnalisation des activités sportives : logiquement, on peut passer de la productivité technique qui cherche à garantir le gain sportif à la recherche de la productivité économique qui cherche à attirer des spectateurs et à augmenter les bénéfices de l'entreprise sportive en gérant la force de travail des sportifs et des techniciens. Sont ici concernés les médias, les différents sponsors et mécènes, mais aussi, en conséquence, les clubs, amateurs ou professionnels, les fédérations dans la mesure où elles développent des stratégies de valorisation économique de leurs compétitions. Si le processus est largement engagé, voire totalement achevé et reconnu comme tel pour le sport professionnel qui en tire toutes les conséquences, il l'est moins pour les sports officiellement amateurs où la réalité économique du sport a du mal à être prise en compte dans toutes ses dimensions.

1.2 Spécialisation et professionnalisation

La conséquence de la rationalisation est donc le mouvement continu de spécialisation professionnelle : spécialisation des activités de l'entraîneur par rapport à celle de maître ou de dirigeant, spécialisation des athlètes dans un seul sport ou à un poste particulier, spécialisation des médecins dans le sport, spécialisation dans le travail physique, etc.

La spécialisation par tâches est indissociable de leur professionnalisation. Le sportif ou l'entraîneur reçoivent l'identité professionnelle de praticiens, détenteur de compétences et d'expertises qu'ils peuvent faire valoir dans la négociation et la valorisation de leurs actes de travail. Ce qui signifie que le déploiement continu de nouvelles activités est aussi le développement de la concurrence entre des individus s'identifiant à des groupes professionnels.

Il convient ici de préciser les termes tels que profession ou professionnalisation. La première définition retient le critère juridique qui lie un individu, athlète ou entraîneur, par un contrat où on définit un travail qui sera accompli contre rémunération. Il y a un sport et des sportifs, des entraîneurs professionnels qui sont sur un marché du travail et cherchent à s'employer auprès de clubs. Professionnalisation va alors désigner le mouvement par lequel une activité technique ou un sport tend à fonctionner sur ce mode : on pense bien évidemment, comme exemple typique, au football qui fait alors figure de modèle à imiter ou à éviter.

La deuxième acception fait du terme de profession un idéal de maîtrise de certaines compétences spécifiques. Est professionnel et reconnu comme tel celui qui maîtrise parfaitement un domaine d'activité, même si cette activité est exercée de manière gratuite. Elle suppose l'acquisition sur une période assez longue de qualités que personne d'autre ne détient, ce qui est le cas d'un sportif de haut niveau ou d'un entraîneur exerçant bénévolement son activité d'encadrement même si par ailleurs il est rémunéré comme enseignant. C'est la situation d'une bonne partie des athlètes de haut niveau, ceux dont les sports sont de faibles supports médiatiques, et de ceux qui les entourent, comme les médecins ou les kinésithérapeutes qui sont souvent rémunérés pour leurs interventions, mais dont certains peuvent aussi agir bénévolement.

Dans ce cas, professionnalisation signifiera le fait que les individus qui s'engagent dans la pratique d'un sport ou dans son encadrement s'efforcent d'adopter dans leurs comportements, par l'acquisition de diplômes ou de savoir-faire issus de l'expérience ou par l'implication dans les tâches qu'on leur confie ou les performances qu'on leur demande de réaliser, les attitudes qui leur assureront la reconnaissance d'un milieu professionnel. En cela, tout en n'étant pas des professionnels, ils ont un comportement professionnel parce qu'ils pensent, par exemple, qu'il faut consacrer la plus grande partie de son temps à pratiquer un sport, à ne pas se contenter de ses qualités naturelles ou de sa bonne volonté, mais qu'il faut organiser méthodiquement son temps pour s'améliorer. Il est possible que l'expression, « se comporter comme un pro », ne soit pas aussi répandue dans le sport qu'elle l'est dans le domaine de la musique ou du cinéma. Il n'en reste pas moins qu'il existe des critères de professionnalité sur lesquels reposent reconnaissance et réputation.

L'existence d'un dispositif du sport de haut niveau auquel on accède par ses performances sportives, la liste de haut niveau, ou ses succès à un concours, le professorat de sport, définit et récompense une professionnalité et décrit les contours d'un groupe professionnel. Car l'intervention publique, par l'existence de la politique de haut niveau, a permis la constitution d'un corps de professionnels reconnus, les cadres techniques d'Etat, pour lequel est fixée une grille de rémunération liée à un statut dans la fonction publique. Ils peuvent travailler directement dans l'administration des sports ou dans des structures privées comme les cadres techniques d'Etat mis à disposition des fédérations sportives.

Mais le terme de professionnel peut aussi décrire le fait que l'activité exercée à titre gracieux tend à générer des revenus, comme les contrats de sponsoring, des primes de participation à des événements ou des droits qui peuvent permettre de dégager le temps nécessaire à s'améliorer. Si le marché, c'est-à-dire l'existence de clubs vivant de droits télévisés, de contrats de sponsoring ou de spectateurs fidèles, y voyait une chance de gain, ces individus seraient des professionnels au sens précédent.

Le troisième sens renvoie à la problématique des professions libérales, c'est-à-dire à des activités qui supposent une formation longue ouvrant la voie à une certification reconnue, permettant l'exercice d'une activité d'intérêt général exprimé par l'existence

d'un code de déontologie et par un contrôle disciplinaire du groupe sur ses membres, et qui donne à ceux qui la détiennent le monopole de l'exercice de cette activité et les autorisent à être payés pour le service qu'ils exercent. Ceci concerne une partie des professions médicales, juridiques ou les architectes. On parlera de professionnalisation dans la mesure où des groupes professionnels pourront chercher à se référer à ce modèle pour accéder à une reconnaissance sociale, notamment lorsqu'elles interviennent dans des domaines où est en jeu une certaine idée de la valeur humaine et où on cherche à protéger les individus contre l'action de forces qui menacent son intégrité physique ou morale : c'est le cas des professeurs et des métiers de l'éducation, des travailleurs sociaux ou des psychologues non formés dans un cadre médical. En quoi cela peut-il intéresser notre sujet ? Les questions de dopage ou le fait que les entraîneurs, comme les enseignants, sont confrontés à des mineurs nous amènent sur des terrains où les questions d'éthique et de déontologie sont évidentes. Du coup, ce modèle peut exercer une certaine attraction, notamment en terme de qualification, de monopole d'exercice ou de déontologie et qu'il traduit le fait que toute nouvelle activité se construit souvent contre une activité préexistante ou revendique d'être certifiée et se voir reconnaître un monopole d'exercice, notamment en revendiquant une mission éducative, la détention de savoir élevé ou la hauteur morale qui protège des manipulations psychiques des charlatans. On peut penser immédiatement à tous les débats qui peuvent naître du développement des métiers du mental ou de la nécessité d'avoir des diplômes reconnus pour exercer le métier d'entraîneur, par exemple en football.

Ces trois définitions possibles des termes de profession ou de professionnalisation sont donc à la fois des descriptions possibles de la réalité qui permettent de distinguer des groupes qui paraissent identiques ou en rapprochent d'autres qui semblaient éloignés, mais aussi des objectifs à atteindre ou des valorisations ou dévalorisations des groupes concurrents. L'histoire du sport peut donc se lire comme celle du déploiement des activités sportives en un nombre croissant de métiers et d'activités professionnelles complémentaires ou concurrents des métiers existants.

Une conséquence du double processus de spécialisation / professionnalisation est le brouillage des frontières entre amateurs et professionnels qui auparavant paraissaient évidentes. Pendant toute une période, être reconnu comme professionnel ou amateur

ouvrait ou fermait le droit à certaines compétitions ou donnait lieu aux accusations d'amateurisme marron portées contre ceux qui étaient soupçonnés de contrevenir aux règles de l'amateurisme. Aujourd'hui, chez les athlètes, on distinguera entre amateurs et professionnels selon l'existence ou non d'un contrat de travail, mais on devra reconnaître aussi qu'un amateur dans un sport de haut niveau détient des compétences spécifiques et organise sa vie autour de l'entretien et de l'amélioration de ces compétences et agit comme un vrai professionnel en consacrant l'essentiel de son temps à sa préparation. Et on constatera aussi que ses succès sportif peuvent lui procurer des revenus ou des avantages qui lui permettent de vivre de son activité sportive. La contrepartie en est qu'on pourra émettre des doutes quant aux motivations d'un sportif professionnel ou suffisamment médiatisé pour recevoir des ressources financières à défendre l'éthique sportive ou l'amour du maillot. Etre professionnel ou amateur est aussi un jugement de valeur.

On observe le même mouvement chez les dirigeants avec l'apparition de salariés aux côtés des bénévoles aussi bien pour des tâches d'exécution que pour tout ce qui concerne la valorisation économique du sport. Le sport qui historiquement s'est constitué, du moins en Europe, en promouvant le bénévolat tend à se doter à ses différents niveaux de fonctionnement de personnels qualifiés et voit se développer des tensions entre bénévoles et salariés ou professionnels autour de la question de qui doit définir les bonnes manières de gérer un club ou un sport. On pourra reconnaître des qualités de juriste ou de comptable à un salarié, mais on mettra en doute son rapport à l'éthique militante du bénévolat.

1.3 Coopération et concurrence : les deux divisions du travail

Les acteurs du monde du sport sont donc à la fois dans une situation de coopération, ils sont nécessaires à l'accomplissement de l'action, et dans une situation de concurrence : la place sur le générique, les retours en terme monétaire ou réputationnel et les conditions qui permettent de les obtenir impliquent de s'engager dans une lutte pour la reconnaissance. On a besoin de toutes ces fonctions et de tous ces métiers, mais chacun peut se construire à partir du territoire d'un autre : l'entraîneur peut penser qu'il peut et doit tout faire, mais le préparateur mentale ou physique peut

considérer qu'il détient des compétences spécifiques ou des connaissances plus précises, et l'entraîneur se voit dépouiller de ce qui fait son autorité.

Le développement du marché des biens et services sportifs, l'expansion et les transformations de l'organisation des entreprises sportives, l'introduction des innovations techniques concourent à la segmentation de plus en plus fine des spécialités et, à l'intérieur d'une même profession, à la diversification des identités professionnelles et des savoirs en concurrence.

D'un côté, se déroule une division horizontale du travail, technique et fonctionnelle, assise sur des expertises reconnues : elle procède de la décomposition des différentes étapes de la production du fait sportif et de son traitement rationnel par des spécialistes. Un des effets qu'on peut analyser est celui de l'émergence de la fonction spécifique d'entraîneur, puis sa division en une multitude de spécialités à l'intérieur de l'entraînement. Il y aura une spécialisation par postes : s'occuper des gardiens ou avants, des sprinters ou des lanceurs, quand on met en évidence les spécificités des postes ou des disciplines. On peut diviser par stades de l'entraînement : la préparation physique, la tactique, la gestion du match, etc. ; par recherche et production des talents : détection, formation, etc. Ce processus peut suivre différentes routes : soit le cumul de tâches sur une même personne, soit une accentuation de la division du travail avec la naissance de nouvelles spécialisations professionnelles chez les entraîneurs ou par émergence de nouvelles spécialités pouvant donner naissance à de nouveaux métiers. De cette division résulteront des coordinations et des coopérations à mettre en place, mais aussi des concurrences entre nouvelles et anciennes spécialités, la mise en place de réseaux de proximité ou de travail à distance.

De l'autre, se développe une division du travail verticale qui implique autorité et subordination. La concurrence n'est plus seulement technique, elle est aussi symbolique et politique, qui commande dans le dispositif ? qui détient l'autorité ? parce qu'on peut, par exemple, distinguer les différents intervenants selon leur appartenance à des corps professionnels reconnus, ce qui est le cas des entraîneurs, des médecins, des kinésithérapeutes et d'autres qui le sont moins comme toutes les nouvelles activités autour du sportif de haut niveau.

Dans un système très rationalisé, techniquement et économiquement, comme le sport américain où la fonction d'entraîneur s'est rapidement développée tant en sport universitaire qu'en sport professionnel, le principe de la division du travail et de la spécialisation des tâches est acquis, être entraîneur signifie se situer dans une chaîne hiérarchique et fonctionnelle où le coach principal commande à une équipe de coaches spécialisés et autour de laquelle évoluent tous les métiers qu'on a pu déjà évoquer. Dans un pays comme la France où le sport a longtemps relevé du loisir avant de devenir une affaire d'Etat, la figure de l'entraîneur reste encore marqué par des représentations qui le rapprochent de l'éducatif et qui tend à concentrer sur un individu l'ensemble des tâches de préparation à la compétition et à le faire échapper aux contraintes de la spécialisation et de la hiérarchisation : on y privilégie l'autonomie de l'entraîneur qui est le seul qui suit complètement l'athlète et qui détient sur lui une autorité fondée sur la détention de connaissances reconnue par la certification et l'expérience, de même qu'il devrait gouverner sur un ensemble de métiers ancillaires puisque l'entraîneur est le vrai responsable de la performance. Cette relation hiérarchique est aujourd'hui remise largement en question du fait de la division accentuée du travail et d'un changement dans le statut de l'athlète.

1.4 Emergence d'une spécialisation

La fonction d'entraîneur telle qu'on peut la décrire aujourd'hui se détache dans le cours de l'histoire sur d'autres fonctions. Une petite enquête historique nous montre l'incertitude des termes et des contenus. En effet, il existe bien, avant l'expansion des sports britanniques et de leur implantation en Europe, des maîtres d'armes, des coaches, des capitaines, des instructeurs, des managers, des soigneurs ou même des entraîneurs, de la même manière qu'on repère bien une ancienne curiosité scientifique pour le sport. Certains termes désignent ceux qui assurent l'acquisition d'une compétence technique spécifique (savoir nager, apprendre l'escrime) et sont bien distincts des sportifs quand d'autres désignent autant un animateur, issu du groupe des sportifs, qu'un maître tacticien ou qu'un spécialiste du mouvement athlétique. Ainsi, certaines activités nécessitent historiquement un encadrement très précoce : c'est le cas du maîtres d'armes en escrime, en équitation ou en savate.

L'encadrement des activités physiques est une idée ancienne. On la retrouve dans la Grèce antique avec ses catégories d'entraîneurs (l'*alipite*, l'entraîneur de l'élite et l'*agonistarque*, l'entraîneur de tous les citoyens). Au Moyen Age et à la Renaissance, il y a des maîtres de paume et d'escrime qui peuvent quelquefois avoir un statut social avantageux. Aux 17^{ème} et 18^{ème} siècles, des champions de lutte puis de boxe ouvrent des salles et entraînent des aristocrates. A partir du 19^{ème}, les professeurs anglais conseillent et dirigent leurs élèves au cours des nombreuses parties sportives auxquelles ils se livrent en dehors des programmes scolaires pour compléter leur éducation. Mais c'est le 20^{ème} siècle qui voit, sur le modèle américain, véritablement se développer la fonction d'entraîneur.

La notion d'entraîneur est empruntée, comme beaucoup de termes sportifs, au monde hippique. Le turf est un modèle pour le sport naissant : les coureurs portent en athlétisme des casaques, la course de haie est une réplique des courses d'obstacles et le cross-country une réplique de la chasse à cours. C'est lui qui introduit l'idée d'une préparation nécessaire : *« avant de courir dans une épreuve, le cheval doit être préparé de façon à s'y présenter en forme, c'est-à-dire dans la plénitude de ses moyens. On obtient ce résultat par un travail judicieusement conduit dont l'entraîneur est seul juge »*. Ce travail relève du savoir-faire : *« c'est l'instinct et la perspicacité de l'entraîneur avisé » qui permet de faire face aux cas les plus délicats »*.

L'existence d'enjeux spécifiques de l'épreuve sportive (gagner, bien se comporter) sont des incitations au développement de la technique, de la préparation physique et celui de l'invention tactique, de même que le développement du sport professionnel ou d'un rendement économique du sport comme dans le cas des collègues américains. Pourtant, ces tendances sont contrebalancées par d'autres toutes aussi fortes.

1.5 Limites à un développement de l'entraînement

Pendant une longue période, avant 1914, on s'interroge sur la place de l'entraîneur. D'abord l'utilisation du terme se fait dans un sens différent de son acception actuelle. C'est un entraîneur-tireur où, comme en athlétisme, l'entraîneur est celui qui va servir de lièvre dans une course et qui s'arrêtera une fois qu'il aura lancé

son poulain sur la piste du record ou du résultat. Très présent dans le cyclisme, l'entraîneur-tireur est utilisé dans différentes spécialités, sur piste, sur route où certains attendent leur cycliste à un carrefour pour l'abriter. Il existe aussi dans les courses de motocyclette. Mais la pratique est prohibée et en 1897. C'est aussi quelquefois un partenaire d'entraînement, le *sparring-partner* comme en boxe, qui sert à mieux se préparer pour les combats, qui complète les managers en déchargeant le boxeur des tâches pour lesquelles ils sont incompetents comme l'organisation, les transports, les relations avec la presse et la négociations des cachets. Mais nous sommes ici dans une activité professionnelle.

Mais plus simplement, on doute de l'utilité de l'entraîneur. Certes, beaucoup de traités d'entraînement sont publiés dans les années qui vont de 1890 à 1914, mais souvent pour mettre en cause l'idée d'entraînement. Certes, on recommande aux coureurs de demi-fond de faire du cross durant l'hiver, mais les entraînements doivent être légers. Ainsi, dans un traité sur l'aviron du début du siècle, cité par le grand théoricien de l'entraînement qu'est Matveiev, on insiste sur l'idée suivant laquelle quinze à vingt jours d'entraînement par an sont suffisants pour amener des sportifs qualifiés au summum de leur forme. Un entraînement plus long, de cinq à six semaines par exemple, risquerait de provoquer un affaiblissement des capacités des athlètes. En 1913, on écrit encore que « *dans presque toutes les disciplines, le sportif doit consacrer huit à dix semaines à l'entraînement. Personne ne devra se soumettre à un entraînement difficile plus longtemps que ce que nous indiquons plus haut* ». Un des auteurs de l'époque, Lhermit en 1911, considère que les résultats viennent si l'athlète est capable d'attendre sans vouloir trop forcer.

De plus, ces traités sont souvent écrits sous forme d'adresse directe à l'athlète censé le lire, et non à des spécialistes de l'entraînement. On utilise très fréquemment l'impératif. Les auteurs se considèrent comme les entraîneurs directs des athlètes et ne transmettent pas leur savoir par le biais d'un intermédiaire que serait l'entraîneur. C'est l'athlète qui doit apprendre à se connaître, se connaître par les sensations qu'il peut éprouver. S'il y a entraîneur, c'est le capitaine d'entraînement qui est chargé « *de l'âme ; il forme les rameurs, les groupes en équipe, les entraîne, les surveille avec*

l'autorité que lui confèrent son expérience et surtout son titre de vieux champion ». Le père peut jouer ce rôle comme en tennis avec le père des frères Vacherot (1903).

Ce développement, ou les réticences mises à son développement, est lié à plusieurs facteurs. L'incitation à la spécialisation est contrebalancée par la mise en œuvre de l'éthique du fair-play qui récuse l'entraînement considéré comme une manifestation du professionnalisme. L'existence d'un entraîneur est contraire à la norme de l'activité physique volontaire, tandis qu'elle est valable pour les sports professionnels où le coach commande des âmes qui doivent obéir pour gagner leur vie. Puis apparaît progressivement une légitimation de l'entraînement, mais la spécialisation reste faible : s'entraîner c'est se préparer sous l'autorité d'un autre athlète ou d'un capitaine. L'idée qui prédomine est encore celle de l'athlète comme être exceptionnel qui a une tendance naturelle à courir vite, à sauter haut, car « on naît, on ne se fait pas athlète ».

La définition du rôle de l'entraîneur se situe donc pendant toute une époque du sport comme un mixte entre le fait d'être un instrument des dirigeants, un porte-parole des athlète ou un instrument pour l'athlète (c'est celui qui permet à l'athlète de se regarder à travers le regard porté sur lui), un objet de litige entre la fédération et les clubs jaloux de leurs indépendance, un usage de l'athlète pour l'application de savoirs scientifiques qui oscillent entre science proprement dite (physiologie ou psychologie, entre régularité du bon mouvement et volonté, mais aussi zoologie puisque se succèdent des modèles de fonctionnement de l'athlète fondés sur l'observation animale ou celle de l'ouvrier de la grande usine) et théologie. Il se dégage toutefois progressivement une ligne d'action car il existe une matière, celle que constituent le geste du coureur, la technique, la respiration, et qui indique donc du travail à accomplir. Mais ce travail obéit toujours au principe selon lequel la nécessité pour un entraîneur est de faire accéder l'athlète à sa pleine nature. C'est ainsi une fonction qui reste longtemps en tension, « de quel côté est-on quand on est entraîneur ? » demandera-t-on encore souvent, comme se maintient la tension entre l'empirisme, l'entraînement s'enrichit de l'observation et de l'expérience, et la théorie selon laquelle on pourrait appliquer des modèles issus du travail des scientifiques.

La diversité historique des conditions de l'émergence de l'entraîneur selon les sports peut expliquer la difficulté actuelle de la construction d'une identité transversale. Le vocabulaire utilisé au cours du siècle pour désigner celui qui encadre l'entraînement de l'athlète peut se révéler être un témoin des multiples facettes et des interrogations sur la fonction :

- Le manager, celui qui est responsable des aspects organisationnels et financiers
- Le maître, celui qui excelle ou qui a excellé dans la discipline et dont l'autorité provient de son expérience personnelle
- Le professeur qui est l'entraîneur comme formateur d'hommes avec un aspect moral dépassant l'idée de performance sportive, proche de l'éducateur.

L'entraîneur se trouve à l'aboutissement d'une triple exigence : la transmission d'un savoir technico-tactique, la nécessité de gérer un collectif et d'avoir un commandement unifié pour prendre des décisions (composition d'équipe choix tactique) et le souci d'amélioration de la performance par la rationalisation de la préparation. Il conviendrait d'ajouter, dans l'histoire de l'entraînement, l'idée selon laquelle l'entraîneur constitue une sorte de revanche de l'homme de terrain face aux dirigeants, celui qui oppose la performance sportive et son aspect moral à la logique de quête de pouvoir des présidents de clubs ou de fédérations comme de l'Administration. Ce qui signifie qu'il existe un autre terrain de concurrence entre des acteurs du sport, toujours autour de la question de savoir à qui appartient la performance : le club ou l'élite ou l'entraîneur ?

L'exemple de l'athlétisme analysé par Gérard Bruant nous donne une idée de la complexification, à partir de l'exemple français, du domaine au début du 20^{ème} siècle. L'entraînement distingue, dans un premier temps, les professionnels et les amateurs, mais on voit apparaître la revendication de soigneur-entraîneur demandé en 1906 par les athlètes français qui pensent que ses compétences auraient été utiles pour les aider dans leur préparation pour les Jeux Olympiques de 1904 pour faire face à des athlètes d'autres pays, notamment les Etats-Unis, qui apparaissent plus performants. On évoque aussi l'utilité du conseiller technique comme lien entre le coureur et les dirigeants et on

assiste au passage progressif vers l'entraîneur technicien et l'incitation généralisés à l'entraînement avec la production de manuels et de plan d'entraînement après 1914.

En France, l'Etat commence à s'intéresser au sport dans l'entre-deux-guerres, tirant la leçon de l'échec relatif des JO d'Anvers en 1920 : « *Créons l'entraîneur* » devient le mot d'ordre en proposant de créer des entraîneurs français, en ouvrant aux professeurs et aux éducateurs les portes des stades. En fait, dès avant 1920, dans la perspective de ces Jeux Olympiques d'Anvers, l'armée française avait donné aux athlètes et aux entraîneurs la possibilité de se consacrer entièrement à la préparation de l'événement, comme cela se déroulait déjà dans quelques pays. A la création de la Fédération Française d'Athlétisme, l'entraîneur de l'équipe de France demande un commandement unique, les pleins pouvoirs et l'argent nécessaire pour avoir des soigneurs, des entraîneurs salariés et un centre d'entraînement hors de la ville. Mais c'est une période qui reste encore marquée par l'omniprésence des militaires, y compris dans les écoles où ils fournissent les premiers maîtres d'éducation physique. Pourtant, il s'agit de s'élever contre le « compartiment étanche » entre sports et gymnastique, il s'agit d'adapter au niveau national les fonctions d'entraîneur qui ont montré leur utilité pour la performance dans certaines structures privées (notamment dans les sports professionnels). L'argent public est alors mis au service (modestement et peu à peu) de l'entraînement. A la fin des années 1920, la fédération officialise l'entraîneur qui devient conseiller technique, chargé aussi de réduire les conflits entre les officiels et les athlètes, qui sera bien accepté parce que c'est souvent un ancien sportif qui partagera la vie des athlètes durant la compétition.

La Fédération d'athlétisme lance une opération de formation d'éducateurs, les entraîneurs de club, sanctionnée par un examen avec des épreuves écrites et orales. L'innovation de 1922 (pour la préparation des Jeux olympiques de 1924) pour le développement des entraîneurs est celle de la création des diplômes. Dans ce nouveau contexte, l'entraîneur n'est plus, ce qu'il était souvent, le meilleur des athlètes, mais un bon athlète moyen qui se forme à la pédagogie et aux techniques. En 1934, une préparation olympique est mise en place avec l'établissement d'une liste des athlètes d'élite, des fiches d'observation et des programmes d'entraînement qui comporte aussi bien des aspects physiques, entraînement et diète, que mentaux comme la vie de groupe.

A l'aube de la Première guerre mondiale, certains athlètes s'entraînent déjà durement. Jean Bouin, coureur de fond, a l'idée de pratiquer la reptation pour améliorer ses performances ; la montée en puissance de la quantité d'entraînement nécessite de libérer du temps pour concevoir l'entraînement et on voit apparaître des entraîneurs spécialisés ; Schrub imagine de porter des semelles de plomb à l'entraînement pour se sentir plus léger quand il les enlève les jours de course. Mais on en reste au modèle selon lequel c'est l'athlète qui règle son rythme et cherche des techniques.

L'apparition du coaching, c'est sous le terme anglais que la fonction s'affirme, s'est faite en grande partie sous l'influence du modèle anglo-saxon. On note très fréquemment dans la presse sportive que « nos résultats » sont moins bons que ceux des Américains « *parce que nous n'avons pas d'entraîneur pour nos athlètes* ». Dans *La Vie au Grand Air*, en 1920, on peut lire « *sachons trouver les mentors compétents, sans nous croire obligés de recourir aux soins d'entraîneur américains ou finlandais* ». En effet, durant cette période, on commence à voir apparaître des entraîneurs étrangers pour encadrer des équipes de football plus professionnelles que les autres, notamment des Hongrois et des Britanniques.

De fait, on innove dans certains pays. B.A. Kotow publie, en 1917, un livre intitulé *Sport Olympique* dans lequel il se déclare, l'un des premiers, en faveur d'un entraînement ininterrompu et fractionné qui se composerait d'un entraînement général, puis un préparatoire et un spécifique. En URSS, dans les années 1920, est introduit l'entraînement étalé sur l'ensemble de l'année. En Suède, cette méthode est mise en œuvre par Gosta Olander tandis que Gerschler innove en introduisant des variations de distance et d'intensité dans l'entraînement des coureurs de fond. En Finlande, Pikhala, l'entraîneur de Paavo Nurmi, pratique un entraînement fait de courts efforts en montée régulière d'intensité, suivis de périodes de récupération plus ou moins longues. Toni Nett, entre 1940 et 1945, systématise les expériences antérieures pour définir « l'interval training » dans la préparation d'Emil Zatopek. Durant cette période, l'entraîneur se met donc à concevoir des méthodes d'entraînement, devenant un artisan du sport, c'est-à-dire un technicien.

Pourtant, l'entraîneur n'apparaît toujours pas comme absolument nécessaire, c'est le cas du cyclisme ou du tennis où les sportifs sont censés juger d'eux-mêmes ce qui est

le mieux pour leur entraînement et s'entourer de qui il semble bon. C'est aussi le cas de l'athlétisme où l'athlète revendiquera longtemps, jusqu'aux années 1960, sa capacité à s'auto-entraîner. L'auto-entraînement est en fait la règle dans de nombreux sports. En football, qui est pourtant un sport professionnel, dans les années 1930, selon le témoignage d'un joueur de l'époque devenu entraîneur national, ou plutôt, comme il le précise bien, « instructeur », dans les années 1950 : *« avant-guerre, c'était uniquement les dirigeants qui accompagnaient les sportifs pour les rencontres et il n'était pas rare que l'entraînement soit fait par les dirigeants, par exemple par le président du club. Pourtant, on a vu arriver dans les années 1930 les premiers entraîneurs, étrangers, mais dans des clubs de bon niveau. »* (Football)

En athlétisme, jusque dans les années 1960, l'athlète est son propre entraîneur : *« J'étais mon propre entraîneur. Je demandais en fait à ma femme de venir regarder ce que je faisais et de me dire ce qu'elle voyait. J'étais isolé. Je suis bien allé voir un type pour qu'il m'entraîne, mais personne n'a voulu m'entraîner. »* (Athlétisme). En fait, même s'il existe, dans les années 1960, notamment en athlétisme, un marché privé du conseil d'entraînement par des entraîneurs renommés, le problème central demeure celui du bénévolat : les athlètes, surtout dans des disciplines qui supposent des infrastructures spécifiques, n'ont pas les moyens de s'offrir les services d'un entraîneur et les entraîneurs potentiels n'existent pas ou en tout cas pas partout.

1.6 Professionnalisation : le modèle américain

Ensuite, la stabilisation de la fonction d'entraîneur est liée à la possibilité de salarier, d'intéresser financièrement ou de rémunérer dans les sports professionnels (qui rapportent). C'est le cas dans le sport universitaire américain où les collèges sont en concurrence pour attirer les étudiants : sont donc financés des postes d'entraîneurs ou de spécialistes de l'initiation à la pratique (professeurs, maîtres, guides), tandis qu'en marge de l'université, l'entraînement familial (dans le tennis par exemple) apparaît. Les sports en tant qu'activité privée, à la fin du 19^{ème} siècle, développent la fonction d'entraîneurs dans le football professionnel en Grande-Bretagne, dans les sports professionnels américains comme le base-ball, dans le cyclisme ou la boxe, mais aussi dans les sports pratiqués dans les clubs de sociabilité bourgeoise (aviron, salles d'armes), et dans les activités de tourisme (l'alpinisme et les guides par exemple). De

façon générale, on assiste au passage de l'apprentissage de l'art et des techniques à la préparation spécifique à la compétition.

Le sport universitaire américain fournit un exemple intéressant de développement de la fonction⁸. Il existe, autour de 1880, un secteur de sport universitaire qui concerne alors principalement l'aviron, le football et le base-ball : dès les années 1900, on assiste à un mouvement de commercialisation de l'activité sportive portée par les associations sportives étudiantes puis par l'administration des collèges en vue de la mobilisation de ressources auprès des anciens élèves pour attirer des étudiants grâce aux succès sportifs. A l'origine, pour ce qui concerne le sport, les entraîneurs sont d'abord de bons athlètes qu'on rémunère à la saison ou encore le capitaine de l'équipe. Ce qui est vrai aussi d'ailleurs du sport professionnel où le principe de l'entraîneur-joueur est fréquent jusqu'en 1914. Il suffit pour être entraîneur d'avoir quelques connaissances techniques. Mais parallèlement, de 1860 à 1900, il y a une généralisation des emplois d'enseignants d'éducation physique qui ont en charge les cours de gymnastique suédoise et allemande considérée comme partie intégrante de l'éducation. Souvent bénévoles ou percevant une petite rémunération, ils assurent l'encadrement avec un point de vue plus technique du sport. A partir des années 1910, les collèges ont tendance à intégrer de façon plus systématique l'entraîneur dans la structure de l'Université pour améliorer les résultats sportifs, même si, jusqu'aux années 1920, l'activité d'entraîneur est souvent sur une base de temps partiel et on voit des avocats, des médecins, des hommes d'affaire, anciens sportifs de l'université faire office de coach. Lorsque les collèges mettront la priorité sur le sport, durant les années 1930, les enseignants d'éducation physique fourniront des cadres pour l'encadrement de l'activité sportive, tandis que des entraîneurs sportifs sont embauchés sur une base saisonnière. Mais on assiste, en même temps, à la création d'emplois permanents par les universités pour mieux contrôler, dans un souci de moralité, les entraîneurs qui pourront éventuellement travailler aussi comme enseignant d'éducation physique. Avant la seconde guerre mondiale et dans les années qui suivent la fin de la guerre, on a donc une situation où coexistent différents dispositifs : des entraîneurs spécialisés, des professeurs d'éducation physique recrutés à

plein temps, donnant quelques cours, mais faisant essentiellement de l'entraînement ; des entraîneurs chargés de s'occuper du sport et de l'Education Physique ; des enseignants dans n'importe quelle discipline faisant office d'entraîneur ; le « bon athlète » faisant office d'entraîneur, contre ou non rémunération. Malgré cette diversité, on peut donc considérer qu'on là un exemple de professionnalisation des entraîneurs au sens d'affirmation d'un travail particulier et au sens où apparaissent des individus rémunérés pour cette activité. Le processus est quasiment abouti dans les années 1960, avec alors deux situations possibles : soit le professeur d'éducation physique du collège ou de l'université est l'entraîneur, soit il existe un entraîneur, en fait des entraîneurs, à plein temps. Aujourd'hui, c'est le second cas qui s'est généralisé.

1.7 La science et l'Etat

Dans le cadre européen, l'Etat joue un rôle important dans le processus de professionnalisation. Les gymnastiques, activité publique, ont des éducateurs et des instructeurs (en lien avec l'armée et l'instruction publique) mais forment longtemps un compartiment étanche avec les sports. Mais, dans l'entre-deux-guerres mondiales, les résultats sportifs prennent, en dehors même de la sphère professionnelle, de plus en plus d'importance. Sous l'effet de la montée des enjeux politiques dans le sport international durant les années 1920-1930, spécialement dans des pays tels que Japon, l'Allemagne ou l'URSS, la curiosité scientifique pour les exploits des sportifs cède la place à de véritables programmes d'application de la science au sport qui jettent les bases d'un entraînement scientifique qui sera maintenu, dans le cadre de la Guerre Froide, dans l'après-guerre 1945,

On passe, dans les années 1930, de l'idée de l'athlète comme être exceptionnel à étudier à la production du sportif bien entraîné et on assiste à une extension des équipements du sport, des terrains ou des salles aux laboratoires, mettant en place ce qui deviendra le sens commun à partir des années 1960 : il existe la possibilité de donner un

⁸ George Sage, « An occupational analysis of the college coach », in *Sport and social order*, D.W Ball et J.W Loy eds., Addison Wesley, 1975.

contenu plus riche de ce qui constitue l'entraînement, grâce à la science⁹. Car il existe un thème commun aux médecins et aux entraîneurs : la recherche des limites à la fatigue des athlètes. Dans les premières années de développement du sport, c'était un sujet de discorde : les médecins critiquant le sport parce qu'il mettait en danger, par ses excès, l'intégrité physique, ce qui faisait de ces acteurs des concurrents. Mais, dans les pays communistes ou dans l'Allemagne nazie, cette relation devient indiscutable. L'idée d'un travail d'entraînement en tant qu'action globale s'intègre, dans le cas de l'Union Soviétique, dans une conception de la place de l'athlète dans la société où l'effort n'épuise pas l'organisme car il n'est que l'utilisation de l'énergie universelle qui existe en quantité illimitée et l'effort s'intègre naturellement dans le processus de production industrielle. L'entraîneur introduit le sportif dans le monde industriel : les meilleurs nageurs de longue distance s'apparentent aux stakhanovistes. De façon plus générale, comme l'exprime G. Bruant, « *l'entraîneur fait évoluer les pratiques d'entraînement des athlètes en les insérant dans des systèmes plus larges, de portée universelle, dont la cohérence repose sur des figures symboliques. Il offre aux athlètes une représentation du monde ordonné et simplifiée au sein de laquelle la transformation de son propre corps est dans l'ordre des choses.*¹⁰ » C'était déjà le travail qui s'accomplissait quand le sportif était disposé, dans une lecture zoologique, dans le monde animal. Ce travail, avec le temps, s'inscrit dans les transformations des représentations de l'individu et de la société, telles qu'elles sont portées par les entraîneurs.

La rationalisation de la préparation sportive n'est pas seulement « scientifique », elle est aussi politique. Car c'est une organisation et une hiérarchie fondées sur une société disciplinaire plus qu'un vaste champ d'expérimentation, sauf en RDA, qui assure le succès des pays de l'Est. C'est plus le pouvoir de la mobilisation et de la motivation, que l'application scientifique des dernières découvertes biochimiques. Dans l'idéologie soviétique, c'est la théorie des citoyens comme athlètes et la répétition comme mode d'intériorisation du dépassement de soi dans le travail autant que dans le

⁹ Ivan Waddington, *Sport, health and drugs. A sociological perspective*, E&FN Spon, 2000 et John Hoberman, *Mortal engines. The science of performance and the dehumanization of sport*, The Free Press, 1992.

¹⁰ In Gérard Bruant, *Anthropologie du geste sportif*, PUF, 1992.

sport qui facilite la détection des talents. Mais cela appuie l'extension de spécialistes de la sélection des talents, de leur éducation physique et du développement de leur motivation.

Durant l'entre-deux-guerres, dans les démocraties, la préoccupation d'une présence forte des pays dans les compétitions sportives est nettement moins forte. En fait, c'est après la Deuxième guerre mondiale qu'on verra la systématisation du recours aux entraîneurs et la création de formation, ainsi que le développement, dans chaque science, de branches spécialisées dans le sport comme un souci rationalisateur porté par les pouvoirs politiques.

2. Un modèle français ?

2.1 La France : qualifier et certifier

La France occupe une position très particulière dans l'organisation du sport de haut niveau comparée aux autres démocraties par la place prise par l'Etat. Pour faire face à ces évolutions et se situer aussi bien dans le contexte du sport de haut niveau que dans celui du développement du sport de masse, la France fait le choix d'une intervention publique dans le domaine sportif, soit par la création d'obligations et de certifications garantissant la qualification des intervenants, soit par l'intervention directe sur l'organisation du sport de haut niveau.

En France se succèdent ainsi différentes mesures qui vont assurer la formation adéquate des entraîneurs et qui permettent d'affronter la nouvelle situation. Aux diplômes de sécurité mis en place avant la guerre comme celui de maître-nageur sauveteur, de guide de haute montagne ou de moniteur de ski et aux différentes maîtrises des sports traditionnels comme l'escrime ou l'équitation vont s'ajouter les qualifications mises en place par l'Etat et les différentes fédérations.

En 1941, la création du monitorat d'EPS lance un mouvement en faveur de la formation des spécialistes du monde sportif. Ces moniteurs vont, après la guerre, organiser dans le cadre des fédérations des formations destinées à la constitution de corps d'entraîneurs fédéraux et d'éducateurs qui pourront opérer, bénévolement ou

contre rémunération, selon le statut du sport et les ressources qu'ils génèrent, dans les clubs. Ce mouvement est porté par la généralisation de la compétition dans l'espace national : les sports collectifs suivent la route du football avec ses compétitions nationales et internationales et un sport comme le basket-ball passe progressivement du stade de « gentil jeu de patronage à celui de sport authentique », nécessitant la présence d'un entraîneur pour assurer la réussite du club.

L'élévation progressive du niveau des performances, surtout à partir des années 1960, impose de se perfectionner sans cesse dans tous les aspects de la préparation d'un athlète. Un très grand pourcentage de records mondiaux sont battus lors des grandes rencontres internationales et le nombre de prétendants, avec l'accès à l'indépendance des anciens pays colonisés et plus généralement le choix du sport comme mode d'affirmation sur la scène internationale fait par de nombreux pays, grandit sensiblement, ouvrant les compétitions et poussant à la recherche de la petite différence qui fait le record ou la victoire et l'organisation qui assure la pérennisation des performances.

L'entraînement doit intégrer des prescriptions d'ordre, d'abord physiologique, puis médicale et enfin psychologique pour favoriser au maximum l'élévation de la performance gage du progrès sportif qui est aussi vu comme un progrès humain. Être entraîneur devient donc un métier parce qu'il faut avoir de sérieuses connaissances, et intégrer ces différents savoirs, en plus de la connaissance interne des disciplines, des tactiques ou des techniques spécifiques, et savoir les adapter, les humaniser dit-on, aux athlètes dans l'entraînement pour le haut niveau.

Le ski fournit un exemple de cette évolution générale. Les premiers essais d'entraînement systématique se font à partir de 1937, avant les championnats du monde de Chamonix qui constituent, parce qu'ils se déroulent en France, un enjeu de taille. Toutefois, jusqu'aux années 1950, les coureurs s'entraînent le plus souvent seuls, selon leur instinct et selon les conseils d'un entraîneur aux méthodes très empiriques. Les choses changent dans les années 1950-1960 avec l'action de deux entraîneurs qui mettent en place des doctrines d'entraînement reposant sur une réflexion prenant en compte aussi bien leur expérience que les données issues des applications de la science au sport. C'est l'Autrichien Roessner et le Français Bonnet qui proposent des

entraînements adaptés à chaque sportif, faisant entrer la préparation physique générale et spécifique dans le ski, concevant l'entraînement de manière globale, intégrant des données aussi bien athlétique que psychologique et se lançant dans la formation d'entraîneurs.

2.2 Un dispositif de haut niveau

On assiste donc à la mise en place très balbutiante d'un encadrement national qui ne se réalisera pleinement que dans les années 1970 avec l'élaboration d'une politique du sport de haut niveau visant à assurer la production continue de la performance par la qualification de l'encadrement technique des sportifs, l'obligation de la formation, la mise en place de filières de haut niveau et la création de statuts spécifiques pour les athlètes et pour les entraîneurs. Le dispositif de formation prend son sens dans la perspective de la mise en place, puis de l'amélioration, d'une politique de haut niveau. Dans le souci d'assurer une formation continue des entraîneurs et des cadres, est créée une formation de techniciens sportifs supérieurs afin de former des entraîneurs de haut niveau.

Il s'agit en effet de former les individus qui vont occuper les différentes fonctions définies progressivement qui composent le dispositif français du sport de haut niveau. Sont, institués en 1970, les Directeurs Techniques Nationaux (DTN) qui sont chargés de faire appliquer, dans les fédérations, la politique de l'Etat. En 1976, sont créés les Conseillers techniques régionaux ou départementaux (CTR et CTD) qui travaillent dans les structures décentralisées du dispositif du sport de haut niveau, soit les différents pôles et les directions départementales et régionales du Ministère, et dans les fédérations pour détecter, former et entraîner les sportifs de haut niveau, ceux qui sont sélectionnés pour préparer les grandes compétitions internationales, d'abord dans les disciplines olympiques, puis dans tous les sports organisant des compétitions internationales. C'est dans ce cadre qu'apparaissent ces nouveaux acteurs que sont les entraîneurs de haut niveau, dont font partie les entraîneurs nationaux.

Dès 1963, avaient été généralisées les dispositions sur la nécessité de détenir des diplômes reconnus par l'Etat pour pouvoir encadrer n'importe quel sport. Il s'agit alors d'étendre à tous les sports ce qui existe dans les quelques sports à risque identifiés.

Dans la foulée, en 1972, se met en place le projet de formalisation du brevet d'Etat à trois degrés dont les premières sessions seront organisées en 1974. Ce sont des diplômes uni-disciplinaires qui permettent l'encadrement d'une discipline sportive, le deuxième degré étant la condition obligatoire pour exercer la fonction d'entraîneur et le troisième permettant de devenir entraîneur national.

En 1971, est mis en place le diplôme de l'ENSEP, diplôme le plus élevé du Ministère de la Jeunesse et des Sports, qui est une formation en deux ans, ouverte aux personnels du ministère et aux enseignants d'éducation physique, assurant la formation de cadres et d'entraîneurs sportifs qui est arrêté en 1987 parce qu'il fait double emploi avec l'agrégation d'Education Physique et Sportive et plus généralement les différentes formations universitaires proposées par les nouvelles UFR STAPS. De plus, est institué en 1982, et mis en œuvre en 1986, le professorat de sport qui, sur concours, recrute les cadres techniques nécessaires aussi bien à la promotion du sport pour tous qu'à l'encadrement, au sein des fédérations, des sportifs de haut de niveau, de leur entraînement, mais aussi de la détection et de la formation des jeunes athlètes admis dans des pôles. Plus récemment, pour parachever le dispositif, le diplôme de l'INSEP est relancé, avec toujours l'objectif de produire des cadres hautement qualifiés pour le sport et notamment les fédérations.

Se trouve ainsi mis en place un parcours « idéal » de formation de l'entraîneur. L'instauration du brevet d'Etat et spécialement du deuxième degré, le BE 2, participe de la reconnaissance de la nécessité de former des cadres qualifiés qui puissent être rémunérés, sur la base de cette qualification, dans des disciplines qui ne sont pas professionnelles et qui ne bénéficient pas encore de la manne de la médiatisation. En effet, avec les textes de 1979 qui définissent les bases de recrutement des cadres du sport de haut niveau, les fonctions sont attribuées selon des diplômes : les CTR et CTD doivent posséder le BE2, et cette directive est appliquée. Pour les entraîneurs nationaux, les textes disent qu'il est nécessaire de détenir le BE3, mais ce ne sera jamais mis en pratique, le recrutement s'effectuant au niveau BE2. Le titre de professeur de sport conditionne l'accès au poste de CTR et CTD et, logiquement, le diplôme de l'ENSEP ou de l'INSEP à celui d'entraîneur national. Ceci a aussi pour résultat de définir plus spécifiquement un secteur du haut niveau, définissant des conditions pour y accéder,

BE3 ou professorat de sport ou diplôme de l'INSEP, offrant aux détenteurs de brevets d'Etat la filière des clubs qui, sous l'effet de l'investissement des collectivités territoriales, deviennent, et plus seulement dans le cas des clubs des sports professionnels, des employeurs.

La création et la reconnaissance d'un métier d'entraîneur sont donc le résultat de la prise de conscience de l'évolution de la pratique sportive et de la nécessité de l'entraînement comme moyen d'obtenir des performances. Le souci de lui donner, comme tout métier, une formation et une certification qui assurent le recrutement de personnels de qualité suppose d'intégrer le développement des études scientifiques dans le cursus et leur intégration par les acteurs du sport. Ceci apparaît comme une nécessité pour l'amélioration des performances comme de la sécurité des individus.

Les développements de la science font partie des contenus des différents brevets et assurent la diffusion d'une culture scientifique parmi les entraîneurs, prenant même le pas sur l'apprentissage des techniques des différents sports. De plus, beaucoup ont été formés en éducation physique et sportive et possèdent donc la connaissance de base en psychologie ou en physiologie dispensée dans ces enseignements. Toutefois, il existe un décalage entre ces connaissances nouvellement acquises et leur application sur le terrain et le lien reste souvent artificiel dans le domaine de l'entraînement. Les raisons sont culturelles : les entraîneurs en place possèdent un savoir empirique qui est reconnu par le milieu et font preuve de réticence envers l'intégration des savoirs scientifiques. De plus, l'idéologie dominante est une idéologie humaniste pour laquelle l'application de la science comporte un risque de robotisation et de déshumanisation des athlètes. Toutefois, progressivement, émergent sur le terrain des métiers nouveaux, fondés aussi sur des connaissances scientifiques diffusées par l'Université, dans des tâches nouvelles autour du sportif de haut niveau. De plus, le diplôme de l'ENSEP, devenu INSEP, rencontre le problème des qualifications supérieures dans le domaine de l'encadrement sportif où il n'existe pas de poste spécifiques pour les détenteurs des diplômes les plus élevés. Les années 1980, à travers la création des différents diplômes, participent donc de l'officialisation de ce métier d'entraîneur, mais sans que soit défini un véritable statut juridique de ce métier, ce qui ouvre la voie au malaise actuel.

2.3 *L'entraîneur, un manager au service de la performance*

L'existence d'un secteur sportif professionnel, l'intervention des collectivités locales dans le développement d'un sport de haut niveau et la médiatisation qui augmente les ressources à destination des sportifs les plus performants tendent à créer, à partir des années 1980 deux modes de régulation et deux types d'incitation, dans le monde sportif, à développer l'entraînement : le marché privé des clubs et des sports professionnels ; l'Etat et l'investissement dans le sport de haut niveau (directement avec l'emploi d'entraîneurs ou de cadres nationaux ou indirectement avec le soutien aux fédérations).

Le processus continu de rationalisation du sport sous l'effet de sa propre logique de recherche d'excellence et sous celle de l'intervention politique et de la médiatisation induit un double mouvement. D'abord, il pousse vers une extension des domaines à rendre en compte pour accomplir le travail d'entraînement. Platonov, dans son ouvrage, paru en 1984, *L'Entraînement sportif : théorie et méthodologie*, considère que « *la conduite de l'entraînement ne peut se limiter au travail qui concerne directement la préparation... Un entraîneur soucieux d'efficacité et désirant un développement harmonieux, se tient au contact permanent avec l'école, les parents et plus généralement l'entourage de l'athlète. Il doit être capable d'écarter toutes les complications qui peuvent intervenir dans sa vie personnelle.* » Les aspects psychologiques prennent une grande place dans la perspective de la performance et entraînent une mainmise de plus en plus importante de l'entraîneur sur l'entourage du ou des athlètes. Cette extension des domaines d'action apparaît comme une complexification qui se traduit par une augmentation des tâches à accomplir ou comme la source d'une division des tâches entre différents intervenants, au risque alors de briser le dialogue qu'est censé constituer le rapport entraîneur-entraîné. Cela signifie aussi que l'entraîneur tend à gérer de plus en plus une mini-entreprise de production de performance. L'athlète est le producteur d'une performance dont les conditions de mise en œuvre ont fait l'objet d'une négociation entre plusieurs intervenants : le technicien, le tacticien, le médecin, le kinésithérapeute, le préparateur physique, le sophrologue, sous contrainte financière, médiatique et administrative. En conclusion donc, l'entraîneur se retrouve dans un univers de concurrence dont le nouvel arrivé est le sportif médiatisé et son propre entourage.

2.4 Mais des situations d'entraîneurs très différentes

La mise en place progressive d'une politique du sport dans des contextes différents, différenciation nette du sport professionnel et du sport amateur puis la plus récente médiatisation du sport qui brouille cette différence, fait que la population des entraîneurs est composée de strates différentes.

Dans un premier temps, les entraîneurs sont des professeurs d'éducation physique, voire plus généralement des enseignants et d'anciens champions. Pendant les premiers moments du sport de haut niveau, ils ont fonctionné comme des bénévoles, quelquefois détachés par leur administration d'origine, certains comme des contractuels auprès des fédérations. Avec la mise en place des nouvelles qualifications et des nouvelles générations formées dans les nouveaux cadres, ils se sont trouvés en concurrence avec des nouveaux arrivants d'emblée professionnalisés, au moins au sens de la certification sportive. Certains ont donc passé les brevets d'Etat ou ont été intégrés à la nouvelle fonction par l'obtention du professorat de sport au titre de la reconnaissance du travail accompli. Aujourd'hui, parmi les entraîneurs nationaux ou les entraîneurs travaillant dans le haut niveau, on trouvera trois types de situation : des professeurs de sport, qu'ils aient passé le concours ou qu'ils aient été intégrés ; des professeurs, le plus souvent d'EPS, détachés auprès de l'administration des sports ; des contractuels des fédérations qui, pour pallier les insuffisances techniques des brevets d'Etat, ont mis en place des diplômes fédéraux couvrant les aspects techniques et tactiques du sport ouverts aux titulaires du BE2, afin de pouvoir être entraîneur dans un club. Cette politique a été rendue possible par la sponsorisation qui assure aux fédérations des ressources qu'elles mettent au service du développement de leur sport, dans lequel le haut niveau fait figure de locomotive.

2.5 L'entraîneur comme agent de l'Etat : les années 1960-1980

Cette évolution des qualifications fait qu'à l'entraîneur comme artisan, des années des origines aux années 1960, succède l'entraîneur comme agent de l'Etat. Certes, la situation avait commencé à changer un peu dans les années 1940. Selon les

témoignages, parmi les principaux changements intervenus entre 1945 et 1980, il faut compter la formation et la préformation des cadres. On assiste à la mise en place de formations au métier d' « instructeur » par les fédérations et par l'Etat : *« en football, on a commencé à mettre en place une formation d'entraîneurs, je ne sais plus si c'était en 43 ou en 44. En tout cas, il y a eu les premiers instructeurs dans les années 1940. Il y avait un diplôme fédéral, des stages régionaux et nationaux. Je crois que la FFF était la première à faire ça, après la gymnastique. Par exemple, on se retrouvait à l'INS qui avait été créée après la guerre et on avait des entraîneurs de club connu qui nous faisaient des exposés, qui parlaient de technique et de tactique. »* Dans cette première époque, il y a bien une formation, mais pas de statut précis : faire partie de l'élite reconnue des entraîneurs de football n'empêchait pas d'entraîner en club. Les choses changent dans les années 1970 : *« en 1973, on est devenu « instructeur national », pas entraîneur, mais on n'a plus eu le droit d'entraîner dans les clubs. C'était un peu le modèle militaire. En fait le statut exact, c'était professeur d'éducation physique détaché au Ministère de la Jeunesse et des Sports. »*

L'Institut National des Sports ou le Bataillon de Joinville constituent jusqu'aux années 1970 les centres de regroupement et donc formation de l'époque. Avec les années 1980, la mise en place des filières de haut niveau assure aux entraîneurs nationaux le travail avec l'élite des sportifs. La mise en place des qualifications et des structures nouvelles d'entraînement venait compléter et renforcer le développement de la filière des « prof de gym » qui avait mis sur le marché de l'entraînement des individus formellement formés à l'activité physique et sportive.

Ce qui se met en place durant les années 1970-1980 constitue l'application au sport de haut niveau de principes qui sont adoptés dans différents secteurs de l'administration pour créer des cadres compétents et qualifiés et l'organisation rationnelle de l'entraînement sur le modèle de la planification : *« On nous voyait comme des organisateurs de la production. On produisait l'outil qui va permettre de réussir, et on avait été formé pour réussir. Il y avait la tradition très forte sur les valeurs éducatives, sur les systèmes d'entraînement, sur la façon de progresser, sur la conscience que l'on avait de notre niveau. C'était une formation polytechnique. On parlait de l'idée que "ça ne pouvait marcher que si tu héritais d'une culture, que tu te l'appropriais et que tu la transformais. Et on avait ce sentiment d'être au moment, au*

début des années 1970, où naissait le sport de haut niveau français. On avait la vision d'un engagement dans des "carrières". Nous, on se disait : « je veux l'accomplissement. Je veux cet accomplissement. » Vu que l'on était peut-être moins sous pression que maintenant, on se disait aussi que ça prendrait du temps mais tant qu'on ne l'aurait pas, on essayerait. On n'avait pas la même mentalité que maintenant. » (Gymnastique).

Ce modèle d'organisation rationnelle, apprentissage de savoirs fondés sur les acquis scientifiques applicables et qualification reconnue des entraîneurs, se retrouve dans l'admiration souvent exprimée pour le modèle d'entraînement observé en République Démocratique Allemande : *« Il y avait des plans d'entraînements, des gammes d'exercices techniques, des progressions physiques, des manuels, des entraîneurs et des scientifiques, et puis des résultats. » (Boxe anglaise).*

Le développement à cette époque repose sur la filière *« prof de gym : 90%, c'était des profs de gym et non des brevets d'Etat, mais avec une passion, on avait fait BE3 » (Gymnastique).*

Pourtant, il y a encore peu de division du travail, même si dans certains sports, comme le football, on peut assister à la constitution de staffs : *« Avant, il n'y avait pas plusieurs gars à la disposition de l'entraîneur. La préparation physique, c'est nous qui la faisons. » (Football).*

L'entraîneur cumule diverses fonctions : *« on n'avait pas de suivi médical. Il y avait le médecin généraliste, le médecin de famille quand vous étiez fatigué, quelques vitamines, mais vous n'aviez pas de suivi continu comme aujourd'hui. Ce n'était pas les mœurs de l'époque. Nourriture saine et équilibrée, cela semblait suffisant. Moi, j'avais une salle où il y avait un moniteur et je faisais un petit peu de musculation. Mais ce n'était pas comme maintenant, en groupe. C'était un peu artisanal. » (Cyclisme)*

2.6 L'entraîneur sur le marché : les années 1990-2000

Pour les entraîneurs, les dix dernières années voient le poids croissant des structures privées et la montée d'un système concurrentiel. Avec la professionnalisation de certains sports et/ou des enjeux commerciaux grandissants liés à la sponsorisation et médiatisation, avec l'importance des engagements financiers des collectivités locales (de la commune à la région), les entraîneurs, en dehors même des clubs dans les sports

professionnels, pourront être aussi embauchés par les fédérations et par les clubs, tandis que pourront se mettre en place des formes de concurrence entre entraîneurs nationaux et entraîneurs fédéraux ou de clubs entraînant eux aussi des athlètes de haut niveau.

Ainsi, le poids des clubs s'est accru dans beaucoup de disciplines. Et cela se passe aussi bien dans le volley-ball : *« chez nous, on sent bien l'inversion entre club et équipe de France. Aller en équipe, ce n'est plus le must. Faut convaincre les joueurs, mais surtout les présidents qui ne veulent pas lâcher des gars ou des filles qui vont leur faire gagner des coupes. »* (Volley-ball). En judo ou en escrime, aussi, on relève volontiers la tension entre clubs et pôles : *« les clubs trouvent et forment des sportifs et dans le club que tu entraînes, tu arrives à avoir la meilleure équipe du monde. Alors, tu vois d'un mauvais œil le départ vers l'INSEP ou ailleurs. »* (Escrime)

C'est aussi que dans certains sports, comme en équitation, il y a une intrication du système marchand dans le monde sportif. *« L'athlète, ici c'est le cavalier, peut posséder un établissement, c'est son écurie, qui n'est pas une structure administrative. C'est du privé qui fonctionne avec vente de service comme la location de boxes, les prestations d'enseignement avec clients. Mais la plus grosse source de revenus, c'est la vente de chevaux car ils sont rarement propriétaires de leurs propres chevaux qui appartiennent, en fait, à de gros investisseurs. Avec la flambée des prix dans les années 1990, il était impossible de s'aligner sur les prix du marché. La solution c'est de contractualiser, de faire appliquer le droit commercial. »* (Équitation)

En athlétisme, ce sont les groupes de haut niveau qui font office d'écuries : *« La notion de "groupe de haut niveau" se substitue progressivement à celle de club. Le groupe se ferme autour du chef d'écurie pour bénéficier des gains des victoires du groupe et de la médiatisation. Le groupe d'entraînement vise à gagner des sponsors, à gagner de l'argent. Parce que la médiatisation signifie la "personnalisation" des athlètes, mais aussi des entraîneurs. L'entraîneur acquiert une renommée qui va lui attirer des athlètes qui, s'ils sont bons, vont encore augmenter son prestige et les moyens pour le groupe. Ce qui fait qu'ici, la notion d'entraîneur national joue plus trop. L'entraîneur national n'est pas celui qui entraîne nécessairement tous les meilleurs. Admettons qu'il soit viré, et bien même sans le statut, il continue s'il peut toujours attirer des athlètes. En fait il est très autonome. Pas de contrôle sur ce qui se*

fait dans les "groupes". C'est le résultat à tout prix Et éventuellement, il utilisera les structures mises à disposition par l'Etat. » (Athlétisme)

En gymnastique et en patinage, les entraîneurs décrivent le même processus : *« chacun son athlète. C'est comme en athlétisme : chacun a son athlète. C'est très privatisé et il y a des conflits. » (Gymnastique)*

On comprend le mécanisme pour les sports suffisamment médiatisés, mais on assiste à la généralisation du principe de l'organisation « émulative » et de la mise en concurrence : *« Systématiquement, à chaque poste de responsabilité, le directeur des équipes de France a mis deux personnes. Donc ça induit une espèce de dynamique, une concurrence entre les gens. On s'est retrouvé à se dire : si c'est pas nous, ça va être l'autre! »(Aviron), un témoignage qui se retrouve en canoë-kayak ou dans le cyclisme sur piste. Le modèle entrepreneurial se manifeste aussi bien dans le fait qu'il existe des entraîneurs qui se vendent sur un marché national ou international, comme des entrepreneurs privés, que dans la figure de l'entraîneur « d'Etat » qui construit son activité comme un quasi travailleur indépendant, sans oublier l'indépendant qui utilise les structures mises à disposition par l'Etat.*

2.7 Diversification et spécialisation du travail

D'un autre côté, on assiste à une diversification et une spécialisation des compétences nécessaires à l'exercice du métier. Le statut de l'entraîneur évolue et se diversifie : la division du travail s'accroît car on fait appel à de plus en plus d'intervenants. Que la situation ne soit pas encore aussi développée que dans le football professionnel ou dans les sports olympiques américains : *« en athlétisme, aux Etats-Unis, ils ont un coach qui s'occupe de la technique, ils en ont un qui s'occupe de la préparation physique, un qui fait la musculation, enfin il y a tout un pool autour des athlètes et du coup ça ressemble beaucoup aux équipes de foot. Ce qui n'est pas le cas chez nous. » (Athlétisme), c'est pourtant bien la tendance qui se dessine. On voit apparaître les spécialistes de la préparation mentale, les spécialistes de la relation aux médias, de la préparation physique. La logique de spécialisation s'est d'abord introduite par la question de la préparation. C'est cet aspect de l'entraînement que l'on retire des voyages au Japon, en RDA ou en URSS au début des années 1980 : « le gros changement, c'est l'importance qui était donné là-bas à la préparation physique et à la*

musclation. On peut dire que la préparation physique en général était totalement inconnue quand j'étais joueur, dans les années 70, et quasiment inconnue quand j'ai commencé à entraîner, au début années 80. » (Volley-ball). Dit autrement, « *ce qui frappe le plus, je crois que c'est l'augmentation des charges d'entraînement.* » (Cyclisme). Mais maintenant, on ressentira de plus en plus « *la nécessité de travailler avec un psychologue* » parce qu'on doit gérer un groupe, comprendre les spécificités de l'entraînement des « *filles* » ou d'être capable de réfléchir à la formation des cadres.

C'est ainsi qu'on passe de l'entraîneur, en tête à tête avec un athlète ou avec un groupe, au manager face aux athlètes et aux différents intervenants. Il faut donc savoir gérer un staff de coaches et savoir gérer des relations entre les différents entraîneurs au même titre que les relations avec et entre les athlètes. Les compétences ne sont alors plus seulement techniques mais deviennent aussi organisationnelles, gestionnaires et managériales. Ce que traduit bien cette demande de formations à la psychologie et au management qui sera souvent évoquée.

En football, Howard Wilkinson¹¹, entraîneur national de la Fédération anglaise de football en 1998, pouvait dresser un tableau des nouvelles compétences des entraîneurs. Ces compétences, autre que celles traditionnelles, de la construction tactique ou de l'organisation de l'entraînement, sont définies par les interlocuteurs de l'entraîneurs : les joueurs qui sont prospères, célèbres, juridiquement libres de tout mouvement, éduqués, avec une vision plus ou moins cohérente de leur avenir ; des employeurs qui recherchent le profit et le succès, les plus rapides possibles, sensibles aux attentes du public, des médias ; les médias qui ont les mêmes attentes que les employeurs, mais y ajoutent la pression de la réputation et de la visibilité ; les spectateurs ou téléspectateurs qui votent, dit-il, « avec leurs fesses », et qui recherchent des sensations ; des agents qui ont intérêt aux mouvements des joueurs, mais pas nécessairement à leurs résultats. On dira, bien sûr, que c'est le football et que la situation varie fortement selon le niveau de médiatisation. Mais les entraîneurs font le constat suivant : dans le contexte actuel, les athlètes sont différents des athlètes des générations antérieures ; ils ont des employeurs ou des quasi employeurs que ce soit le club professionnel, l'association sportive, la

¹¹ Dans une conférence donnée en 1998 lors d'un colloque sur les transformations du football et lors d'un petit entretien qui a suivi.

fédération ou l'Etat ; les médias vont imposer indirectement leurs exigences ou avoir une influence sur les athlètes, et sur eux-mêmes, à l'occasion des compétitions ou dans la vie quotidienne ; et les agents n'existent pas seulement dans les sports officiellement professionnels.

Ce tableau ainsi fait permet de décrire l'entraîneur d'aujourd'hui : un expert parmi d'autres experts. Mais un expert humble parce que connaissant la fragilité de sa situation. Pourtant cet expert doit être capable de faire confiance à ceux qui l'entourent. Il est psychologue sans être le psychologue ; il sait tout ce qui se fait ; il connaît les conséquences sur son travail de l'environnement économique de son sport ; c'est un voyageur, car il sait parler plusieurs langues, qu'il est à l'affût de toutes les innovations pour pouvoir toujours se renouveler et définir son propre style ; il cherche à développer plus qu'à exécuter ; il est capable de recruter pour constituer sa propre équipe, etc. Il correspond à ce travailleur flexible, doté de fortes compétences, décrit par les spécialistes des transformations du travail¹². On assiste donc à une mutation : on passe d'une logique de la qualification comme production et ajustement des connaissances et savoir-faire requis pour occuper un poste de travail déterminé, à la logique de l'acquisition de compétences qui postule l'existence de qualités personnelles, qui s'ajoutent à la possession des savoirs requis, pour être innovant, grâce à son adaptabilité et ses capacités d'autonomie, et se comporter en entrepreneur. Mais dans ce cadre, il est confronté à d'autres experts qui peuvent se saisir de problèmes précis tels que l'amélioration ou la réparation de la condition physique, la préparation mentale, le confort moral, la gestion de la carrière ou les relations avec les médias.

2.8 Le marché mondial des compétences

Cette logique est portée par le développement d'un marché mondial des compétences de l'entraînement. Le marché international des entraîneurs existait déjà depuis plusieurs décennies, dans les sports professionnels bien sûr, mais aussi dans un sport comme le volley-ball : « *On a fait venir les meilleurs dans les années 1970 avec les entraîneurs japonais* ». Mais le mouvement se renforce principalement avec

¹² Par exemple, Pierre-Michel Menger, *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*, Seuil, 2003.

l'ouverture à l'Est qui met à disposition des cadres techniques de très haute valeur : « *Depuis que le mur est tombé, il y a des Allemands de l'Est partout. Donc ça s'uniformise partout. Tout le monde fait à peu près la même chose. Il y a un Allemand de l'Est en Australie; Il y a un Allemand de l'Est en Angleterre, en Belgique, enfin ils sont partout quoi.* » (Aviron). Les clubs et les fédérations peuvent « *acheter des entraîneurs étrangers qui compensent les manques et qui feront monter le niveau* ». Inversement, on peut aussi s'être formé aux Etats-Unis, puis avoir entraîné en Grande-Bretagne, en Suède, avant d'opérer en France ou être entraîneur national d'escrime et partir entraîner en Italie ou en Chine, sans parler du tennis, du rugby et bien sûr du football. On peut aussi être entraîneur dans un club, non reconnu comme entraîneur national, et entraîner des athlètes d'élite au sein du club, athlètes français, mais aussi canadien, hongrois ou italien.

On peut critiquer cette évolution et prôner la fermeture des frontières ou se livrer à un plaidoyer pour un marché international, une sorte de « *world culture de l'entraînement* » et juger « *qu'il faut prendre les plus compétitifs pour faire monter le niveau* ». Car la mondialisation des sports qui produit « *une élévation de la concurrence* » est aussi un « *choc des cultures qui produit un enrichissement mutuel* » quand on passe d'un marché à un autre puisqu'on y apprend aussi bien « *des nouvelles techniques, mais aussi des valeurs différentes, des rapports au sport, le rapport au devoir par exemple* ». A contrario, « *la culture de l'éducation physique française meurt parce qu'elle n'est pas arrivée à passer les frontières.* » (Natation) L'entraîneur est donc plongé dans une « *pensée globale de l'entraînement* », une « *mondialisation des méthodes et des techniques d'entraînement* » qui produit « *un rapprochement des styles nationaux.* » Ce « *global village* » de l'entraînement est-il celui de l'internet et des cassettes vidéo ? « *Tout le monde connaît le jeu de tout le monde. Cette mondialisation, mais c'est pas par Internet mais c'est quasiment pareil, c'est tout le réseau mondial des entraîneurs.* »

Chapitre 2

Les logiques du recrutement

Le but de cette partie, à travers l'exploitation d'une enquête par questionnaire, est de mettre en évidence la logique des carrières des entraîneurs, les éléments qui définissent une culture commune et les traits qui caractérisent leur situation aujourd'hui : d'un côté, le partage de vues communes autour des tâches à accomplir et des valeurs attachées au métier ; de l'autre, l'hétérogénéité des situations.

1. Les entraîneurs de haut niveau aujourd'hui en France : un aperçu général

1.1 Les entraîneurs dans la population sportive

Selon les dernières statistiques de la pratique sportive en France, on compte, en 2000, onze millions de personnes qui pratiquent leur sport à l'intérieur d'un club sportif, dont la moitié sont des compétiteurs. Ces sportifs sont encadrés, selon les chiffres de l'année 1999, par environ 35 000 techniciens¹³, que sont les animateurs, moniteurs et entraîneurs, et 13 000 « managers », c'est-à-dire les bénévoles et les salariés assurant les tâches administratives et de gestion des associations sportives. En 1980, cette population de managers et de techniciens était d'environ 15 000 individus.

Sur cette population sportive, les sportifs qu'on appellera sportifs de haut niveau ou sportifs d'élite, pour caractériser les compétences de ceux qui ont atteint le niveau d'excellence dans le sport qu'ils exercent et qui comprennent les sportifs de haut niveau proprement dit et les sportifs professionnels, représentent une population d'environ 10 000 athlètes, et pratiquement le double si on prend en compte ceux qui sont engagés dans les filières de haut niveau ou dans les centres de formation des clubs

¹³ Nathalie Le Roux, « L'emploi sportif en France : situation et tendances d'évolution » in *L'Emploi sportif en France : situation et tendances d'évolution*, RUNOPES, AFRAPS-RUNOPES, 2002.

professionnels. Cette population de sportifs est encadrée par un peu plus de 900 entraîneurs, comprenant les entraîneurs nationaux et de haut niveau inscrits sur la liste et les entraîneurs professionnels au nombre d'environ 550, auxquels il faut donc ajouter la partie, difficile à évaluer, des 1600 cadres techniques du Ministère des Sports qui participe à une des tâches de préparation à la performance, mais aussi d'autres catégories relevant de statuts variés. Ce qui est le cas d'une partie des 850 entraîneurs à qui ont été envoyés le questionnaire.

En dehors de la possibilité de mettre à plat la situation des entraîneurs, quelques questions plus précises ont présidé à l'enquête. D'abord, pour confirmer s'il existait ou non un marché du travail des entraîneurs, il s'agissait d'évaluer la part revenant aux personnes non titulaires et la place de la pluri-activité (être enseignant et entraîneur par exemple). Ensuite, on visait à identifier les difficultés inhérentes du métier ou encore essayer de dessiner une carrière-type de l'entraîneur. Comme on l'a déjà dit, les tableaux ne seront pas une description exacte de la réalité : les chiffres ne sont donnés que comme des indicateurs d'une réalité existante dans le monde des entraîneurs de haut niveau et éventuellement comme un problème.

1.2 Un métier d'homme

Premier constat, le métier d'entraîneur est un métier d'hommes : ceux-ci représentent 91% de l'échantillon de la population interrogée par questionnaire et 92% de l'ensemble des entraîneurs nationaux et de haut niveau.

	Les entraîneurs de haut niveau (enquête INSEP)	Liste des contrats PO et HN (liste officielle)
<i>Hommes</i>	91 %	92%
<i>Femmes</i>	9%	8%

Tableau 1 : Entraîneur, *un métier d'hommes*

Cette proportion est tout à fait remarquable quand on la compare à la répartition dans les activités du même type, à savoir les activités de service. Ainsi, ce pourcentage, inférieur dans le sport à 10 %, est nettement plus faible que la part occupée par les femmes dans ce secteur des services, où elles représentent plus de 80% de l'effectif, et

plus précisément dans les services sportifs où elles sont déjà sous-représentées puisqu'elles constituent environ 40% des employés. Si le sport demeure un domaine masculin, aussi bien chez les pratiquants licenciés que parmi les personnels, le monde de l'entraînement apparaît comme un univers dans lequel le sexe constitue un élément déterminant pour l'entrée dans la carrière. Ceci d'autant plus que si l'écart est important entre hommes et femmes parmi les licenciés compétiteurs, 80 hommes pour 20 femmes, l'écart est moindre parmi les athlètes de haut niveau, où les femmes représentent 32 % de la catégorie, catégorie parmi laquelle se recrute en bonne partie les entraîneurs de haut niveau. C'est d'autant plus remarquable encore que les sports fortement masculins comme les principaux sports collectifs sont nettement sous-représentés dans notre échantillon. Elles sont plus présentes dans le groupe des sports dit des petits sports ou ceux qui sont ponctuellement présents sur les médias (cas du judo), c'est-à-dire ceux qui sont les moins engagés dans le processus de médiatisation.

Les chances de réussite des femmes sont donc nettement plus faible que celles des hommes. Elles sont plus présentes dans les tranches d'âge les plus jeunes (18%) et leur part baisse régulièrement avec l'âge :

	Femmes	Population des entraîneurs
<i>Moins de 30 ans</i>	18 %	11 %
<i>30 à 34 ans</i>	11 %	14 %
<i>35 à 39 ans</i>	8 %	23 %
<i>40 à 44 ans</i>	8 %	23 %
<i>45 à 49 ans</i>	0 %	11 %
<i>50 ans et plus</i>	11 %	18 %

Tableau 2 : *les femmes selon les tranches d'âge*

Elles sont plus nombreuses à appartenir à la tranche de revenus la plus faible (moins de 1000 euros) : 15 % contre 12 % chez les hommes. Comme on l'a dit, en raison du faible nombre de femmes dans l'échantillon, on ne peut mener beaucoup plus loin les analyses qui pourraient être faites de la situation des femmes entraîneurs, sauf de penser que, tenant compte des données sur les classes d'âge et sur le revenu, les femmes ont plus tendance à abandonner la carrière en cours de route.

	Femmes	Hommes
<i>Moins de 1 000 euros</i>	15 %	12 %
<i>De 1000 à 1499 euros</i>	21 %	12 %
<i>De 1500 à 2999 euros</i>	54 %	55 %
<i>Plus de 3000 euros</i>	11 %	21 %

Tableau 3 : revenus par sexes

1.3 Age et génération

L'âge moyen des entraîneurs de notre échantillon est de 41 ans. Ils sont donc un peu plus jeunes que la moyenne de l'ensemble des entraîneurs nationaux qui est de 46 ans et des cadres techniques qui est de 45 ans. Ce qui fait bien penser que se sont peut-être un peu plus intéressés à cette enquête les nouveaux entrants : en effet, les moins de trente ans représentent 11% de l'échantillon alors qu'ils ne représentent que 1% des entraîneurs nationaux, 7 % des cadres techniques, tandis que les plus de 50 ans représentent 33% de l'effectif des entraîneurs nationaux, 34 % des cadres techniques contre 18% dans l'échantillon de notre enquête. C'est là un élément d'une différenciation au sein de la population générale des entraîneurs de haut niveau qui peut, par exemple, se traduire soit par une lutte de génération si on veut mettre en évidence des tensions à l'intérieur du groupe global des entraîneurs, soit encore faire toucher des problèmes de gestion des ressources humaines et des questions de renouvellement des entraîneurs. Dans un contexte marqué par la réduction des postes dans les concours de la fonction publique qui donnent accès à la fonction de cadre technique, les éléments de situation décrits dans les réponses du questionnaire peuvent être envisagés comme des projections plausibles quant à la situation des futures générations de cadre technique de haut niveau.

Entraîneurs de l'enquête INSEP 2002	Population totale	femmes	Contrats PO et HN	Population totale	femmes
<i>Age moyen</i>	41 ans		<i>Age moyen</i>	46 ans	
35-39 ans	23%	8 %	Plus de 50 ans	33%	7 %
40-44 ans	23%	8 %	40-44 ans	22%	6 %
Plus de 50 ans	18%	11 %	45-49 ans	21%	8 %
30-34 ans	14%	11 %	35-39 ans	17%	12 %
Moins de 30 ans	11%	18 %	30-34 ans	6%	12 %
45-49 ans	11%	0 %	Moins de 30 ans	1%	0 %

Tableau 4 : les âges des entraîneurs

1.4 Une profession intermédiaire

Revenus (euros). Enquête INSEP 2002	Pop. générale	50 ans et plus	45-49	40-44	35-39	30-34	Moins de 30 ans
<i>Plus de 5 000</i>	6 %	10 %	9 %	8 %	4 %	2 %	0 %
<i>4500 à 4999</i>	4 %	10 %	9 %	3 %	1 %	2 %	0 %
<i>3000 à 4499</i>	10 %	22 %	14 %	15 %	3 %	0 %	3 %
<i>2500 à 2999</i>	19 %	27 %	29 %	22 %	23 %	7 %	5 %
<i>2250 à 2499</i>	14 %	12 %	20 %	14 %	20 %	16 %	5 %
<i>1500 à 2249</i>	19 %	8 %	9 %	19 %	30 %	24 %	24 %
<i>1400 à 1499</i>	6 %	3 %	3 %	0 %	7 %	16 %	11 %
<i>1000 à 1399</i>	7 %	0 %	3 %	3 %	1 %	18 %	27 %
<i>Moins de 1000</i>	10 %	3 %	3 %	10 %	8 %	16 %	24 %
<i>Bénévole</i>	2 %	3 %	0 %	5 %	0 %	0 %	0 %

Tableau 5 : âge et revenu

On relèvera dans le tableau la place du bénévolat qui s'élève à 2% de l'échantillon, peut-être plus élevée dans la mesure où certains ont pu se classer dans la tranche des moins de 6 000 francs de revenus. On relèvera aussi la part non négligeable, 10 %, surtout chez les plus jeunes, 24 % d'entre eux, de ceux qui déclarent gagner moins de 1 000 euros grâce à leur activité d'entraîneur, mais aussi ceux qui déclarent moins de 1 400 euros. Ces points signalent que la participation au monde du haut niveau n'est pas seulement le fait d'agents titulaires ou de professionnels, mais aussi de personnes recrutées sur des emplois aidés, comme les emplois jeunes, ou qui exercent d'autres

activités que l'entraînement qui est alors une ressource d'appoint. Une autre hypothèse ferait de l'activité bénévole, du défraiement, des vacances ou des emplois à temps partiels, des moyens de s'insérer dans le monde du sport de haut niveau, en attendant, par exemple, de passer un concours

Pour le reste, l'évolution des revenus avec l'âge correspond à un cycle normal d'intégration dans un monde professionnel. Les tranches où se regroupent l'essentiel des entraîneurs ayant répondu correspondent à l'échelle des rémunérations des professeurs de sport. D'abord, si on prend en compte les autres statuts de la fonction publique, leurs rémunérations sont comparables à celle de corps similaires dans l'Education Nationale. Pour ceux qui appartiennent aux tranches les plus élevées, cela correspond soit aux entraîneurs travaillant dans des sports professionnels, puis aux échelons hors classe des corps de la fonction publique, mais aussi, pour certains, à des cumuls d'activité. Pour ceux-là aussi l'âge peut être un facteur de gains supplémentaires grâce à une expérience acquise qui fait monter la réputation.

Les professions sportives, « animateurs, moniteurs, entraîneurs et sportifs professionnels », appartiennent, dans la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles de l'INSEE, à la catégorie des *Professions intermédiaires*. Du point de vue des revenus tirés de l'activité d'entraîneurs, on peut considérer que 17% des entraîneurs interrogés ont des revenus correspondant aux catégories d'employés et d'ouvriers (moins de 1 400 euros par mois), et 10 % d'entre eux gagnant un revenu inférieur à 1 000 euros ; 39% à la catégorie des professions intermédiaires (entre 1 400 et 2 500 euros par mois) et le même pourcentage à celle des cadres et professions intellectuelles supérieures (plus de 2 500 euros par mois). On peut aussi les situer par rapport à des groupes professionnels qui partagent avec eux quelques points communs, soit une croissance très forte des effectifs durant les trois dernières décennies, ce qui est le cas des professions de service.

On pourrait à ce stade se demander si le métier d'entraîner constitue une voie de promotion sociale ou s'il correspond à la reproduction d'une situation familiale. Le fait de reproduction est relativement assurée, 56 % des entraîneurs ayant répondu sont des enfants de parents sportifs, mais seulement 20 % avaient des parents entraîneurs et 27 % des parents exerçant des fonctions d'encadrement ou d'administration dans une

association sportive. Pour la question de la mobilité sociale, le faible taux de réponse à la question sur la profession des parents interdit de se prononcer. Leur sociabilité est fortement marquée par la vie sportive pour 46 % des entraîneurs qui disent n'avoir que des relations sportives, tandis que 50 % d'entre eux fréquentent aussi bien des « sportifs » que des non-sportifs.

Le métier d'entraîneur fait partie des « Professions intermédiaires » et il en partage plusieurs caractéristiques. Parmi les autres métiers rangés dans cette catégorie, on en trouverait quelques uns qui ont comme caractéristiques d'être des métiers de vocation, comme les enseignants, les travailleurs sociaux et les métiers de l'art et du spectacle. On peut en effet, surtout pour la catégorie des entraîneurs qui appartiennent au monde du sport professionnel, les rapprocher du monde des artistes, à la fois pour le caractère public de leur activité, par l'importance de l'expérience et de la réputation dans la valeur économique, se traduisant par l'échelle de ses revenus, et par les écarts qui peuvent exister en raison de ce même niveau de réputation. On terminera en signalant que l'existence à la fois d'une catégorie de très haut revenus et de faibles revenus est une caractéristique de marchés du travail très concurrentiels où les espérances de gain provenant de la médiatisation des sports s'ajoutent à la passion sportive pour encourager à se lancer dans la carrière. C'est aussi un élément de tension quand les statuts et les fonctionnements administratifs qui régissent les carrières de la majorité des entraîneurs de haut niveau apparaissent comme des blocages à la valorisation du travail réalisé ou des injustices.

1.5 Statut

Le sport de haut niveau est en France une affaire d'Etat. Cela signifie-t-il que les entraîneurs de haut niveau sont fonctionnaires et que leur carrière obéit aux règles de progression de la grille du corps des professeurs de sport auquel ils sont tous sensés appartenir, ou être entraîneur est-il une expérience de l'instabilité comme cela est souvent dit dans les entretiens ?

Les conseillers techniques mis à disposition des fédérations sont des agents titulaires de l'Etat tout comme les $\frac{3}{4}$ des entraîneurs nationaux, dont plus de la moitié rejoindraient l'administration locale ou nationale du Ministère des Sports si elle cessait

d'entraîner tandis que le quart rejoindrait l'Education Nationale et pour quelques uns l'administration des Douanes ou la Police. Toutefois, un quart des entraîneurs nationaux sont des non-titulaires, des « non-titulaires en fonction » ou AFO, qui ne doivent leur salut et le maintien dans la profession que dans la reconnaissance de leurs qualités par l'administration du sport qui délivre la labellisation d'entraîneur national, ou par des clubs, que le sport soit professionnel ou pas. Cette distinction est d'importance car, si l'incertitude quant au déroulement de carrière est une caractéristique du métier, pour certains la perte de la qualité d'entraîneur national n'aura pas la même signification et les mêmes conséquences sociales ou économiques.

	Entraîneur INSEP 2002	Contrats PO et HN
<i>Professorat de sport</i>	17 %	51 %
<i>Agrégés et certifiés</i>	16 %	16 %

Tableau 7 : entraîneurs protégés, entraîneurs précaires ?

	2000	2001
Fonctionnaire détaché sur contrat haut niveau ou préparation olympique	73 %	26 %
Non titulaire en fonction	27 %	74 %

Tableau 8 : titulaires et non titulaires

Ces deux tableaux méritent quelques commentaires. D'abord, comme il a déjà été dit, ils confirment le fait que la participation à l'entraînement dans le sport de haut niveau n'est pas qu'une affaire de fonctionnaires du sport. Ensuite que, parmi les personnes titulaires d'un statut, être détenteur du CAPES par exemple, cela peut aussi bien signifier qu'on a été mis à disposition d'une fédération ou d'un établissement public, mais aussi qu'on diversifie ses activités en entraînant dans un club et en donnant des cours, réalisant ainsi une double carrière.

La différence entre les chiffres issus du questionnaire et ceux provenant des listings officiels nous pose quelques questions. En effet, le statut de professeur de sport concerne une minorité, 18 %, dans le groupe interrogé par questionnaire, quand ils sont 51% en 2000 sur la liste officielle des entraîneurs de haut niveau. En même temps, 18 % seulement des entraîneurs nationaux sont comptabilisés comme ayant obtenu le concours de professeur de sport, tandis qu'ils sont bien 51 % à faire partie du corps des professeurs de sport. Ceci s'explique par le fait que dans les années 1980, après la création du professorat de sport, de nombreux entraîneurs, notamment ceux qui n'appartenaient pas à l'Education Nationale, ont été intégrés progressivement dans le corps de professeur de sport comme reconnaissance des services rendus et comme mode de consolidation du service public du sport de haut niveau. C'est peut-être aussi le cas parmi l'échantillon des entraîneurs enquêtés : peut-être font-ils parti du corps, mais sans avoir conscience d'avoir passé un concours. Ceci paraît confirmé par le fait que le nombre de titulaires du CAPES ou de l'agrégation est à peu près le même. Ou alors, cela voudrait dire qu'il y a beaucoup plus de personnes participant à l'entraînement qui relèvent de statuts autres que ceux de la fonction publique ? On pourra l'approcher à travers le fait de savoir si les personnes interrogées sont bien des entraîneurs à plein temps. Quoi qu'il en soit, ce qu'il faut relever ici, c'est le poids de l'expérience, dans la vie d'athlète et dans l'entraînement, pour l'accès aux fonctions les plus reconnues d'entraîneur.

1.6 Formation, diplômes et passé sportif

La revendication d'autodidaxie, comme dans les autres métiers de passion cités plus haut, existe : 56 % des entraîneurs se considèrent comme des autodidactes. Pour eux le métier s'apprend sur le terrain et la formation est considéré comme insuffisamment adaptée par 43% d'entre eux et « assez adaptée » par 47%. Ils sont pourtant plus de la moitié à détenir un diplôme supérieur au baccalauréat et 45% déclarent se former pour leur métier.

	Entraîneur 2002	Contrats PO et HN
<i>Plus du bac</i>	51 %	39 %
<i>Bac</i>	15 %	
<i>Moins du bac</i>	6 %	
<i>Sans diplôme</i>	27 %	37 %

Tableau 5 : *la formation générale des entraîneurs*

Ces entraîneurs sont qualifiés en sport et possèdent une expérience sportive. 89% sont détenteurs d'un des différents degrés des brevets d'Etat ou fédéraux. Ce qui signifie tout de même que 10 % d'entre eux ne déclarent aucun diplôme sportif, chiffre qui peut paraître étonnant puisque la loi rend nécessaire la détention d'un brevet d'Etat pour pouvoir, au moins, occuper une fonction d'animation. Ce chiffre est sans doute plus réaliste que celui de 37 % d'entraîneurs nationaux n'ayant aucune qualification sportive, chiffre qui s'explique sans doute pour beaucoup par le phénomène d'écrasement des données dans les fichiers informatiques d'identification.

	Entraîneur 2002	Contrats PO et HN
<i>BE 3 ou diplôme INSEP</i>	6 %	18 %
<i>BE 2</i>	60 %	29 %
<i>BE 1</i>	24 %	3%

Tableau 6 : *qualification sportive*

Le diplôme sportif est donc nécessaire pour devenir entraîneur : 55% le sont devenus après avoir obtenu la qualification sportive nécessaire, professorat de sport ou brevet d'Etat et 45 % sont décidés à en préparer un, professorat de sport, brevet ou diplôme de l'INSEP. Que penser, justement, de l'opposition souvent entendue entre la théorie et la pratique et du primat de l'expérience ? La qualification des entraîneurs n'est pourtant pas seulement sportive, elle est aussi scolaire et universitaire : 65 % des entraîneurs interrogés ont un diplôme au moins égal au baccalauréat, 45 % un niveau d'études bac + 2. Cette formation et souvent une formation sportive puisque domine la

filière des STAPS : plus du tiers des entraîneurs possèdent une qualification STAPS, au moins du niveau licence, et 16 % sont titulaires du CAPEPS ou de l'agrégation.

	Entraîneur 2002	Contrats PO et HN
<i>Etudes STAPS</i>	34 %	20 %

Tableau 7 : la place des Staps

Un des éléments qui permet de définir plus précisément les caractéristiques de notre échantillon et qui révèle la structuration du milieu et les modes de carrière tient peut-être à cette relative surdiplômation des répondants au questionnaire par rapport aux entraîneurs présents sur les listes. Par comparaison, en effet, si 16 % aussi des entraîneurs nationaux sont aussi « capésiens », voire agrégés pour quelques-uns, 37 % des entraîneurs inscrits sur la liste ne déclarent aucun diplôme. Il faut peut-être voir dans ce chiffre les effets conjugués de l'absence de suivi administratif régulier, données écrasées ou oubliées, du poids de l'expérience dans l'évolution de la carrière et du mode de reconnaissance administrative de cette expérience à travers l'intégration au corps des professeurs de sport. Toutefois, l'appartenance à l'Education Nationale sanctionnée par l'obtention du CAPES ou de l'Agrégation est à peu près la même dans nos deux populations, autour de 20 %, données qui a aussi le mérite de souligner le poids non négligeable de la filière STAPS et de l'administration de l'Education Nationale dans la gestion du sport de haut niveau.

La relativisation voire la négation du rôle des diplômes est classique dans les univers où le succès paraît revenir à ses propres qualités. C'est aussi l'expression d'une difficulté réelle car les apprentissages initiaux ne fournissent qu'une partie des compétences nécessaires en comparaison de la diversité des expériences et des situations dans lesquelles se trouve plongé le futur entraîneur¹⁴. Toutes ces données renvoient tout de même aussi au fait que la qualification en sport ne repose pas seulement sur le diplôme, mais sur l'expérience acquise et on pourrait dire surtout sur l'expérience sportive.

Cette expérience sportive est certaine. A 99% les entraîneurs sont d'anciens sportifs qui entraînent dans le sport qu'ils ont pratiqué. Plus de la moitié, 55%, étaient de niveau international et 35% de niveau national. Ces données indiquent déjà la continuité entre le fait d'entraîner et celui d'avoir été athlète, même si ce n'est pas nécessairement de haut niveau, et que cette qualité est même une condition quasi nécessaire pour être recruté dans le monde des entraîneurs.

2. Le travail de l'entraîneur

2.1 La nature du travail ?

A 90%, les entraîneurs préparent les entraînements, entraînent directement et encadrent les différents stages de préparation ou les compétitions ; 50% d'entre eux animent des équipes d'entraînement et forment des jeunes athlètes ou jeunes entraîneurs et assurent le suivi social ou scolaire des athlètes. 72% d'entre eux effectuent aussi du travail administratif et 40% sont chargés de la recherche de financement.

Ce sont là des tâches attendues, l'entraînement et sa préparation, et d'autres qui le sont moins comme le travail administratif ou la recherche de financement, mais qui dénotent aussi bien les transformations des activités, la division du travail à l'intérieur d'une équipe d'encadrement que le fait que certains entraîneurs ont un autre emploi, peut-être dans l'administration du sport.

Les entraîneurs qui ont répondu au questionnaire sont bien des entraîneurs travaillant pour le haut niveau puisqu'ils interviennent pour 65 % d'entre eux dans des structures de haut niveau comme les équipes de France et 35 % sont investis dans des structures de formation comme les différents pôles. Parmi eux, 18 % ont affaire avec des sportifs professionnels, entraînent dans des clubs professionnels ou dans des clubs dans lesquels s'entraînent des athlètes de haut niveau sans que eux soient intégrés dans les filières publiques du sport de haut niveau.

2.2 Spécialité, mono ou pluri-activité

¹⁴ Pierre-Michel Menger, *La Profession de comédiens*, La Documentation Française, 1997.

On peut approcher la réalité de la composition des tâches en regardant si les entraîneurs interrogés déclarent exercer d'autres activités en dehors de leur travail d'entraînement. Car si c'est assurément un travail à temps complet pour un peu plus de la moitié des personnes ayant répondu au questionnaire (58 %), ce qui correspond à la plus haute définition du professionnel consacrant la totalité de son temps à sa spécialité, qu'il soit entraîneur national ou entraîneur d'un club professionnel, pour les autres on exercera parallèlement des fonctions d'encadrement ou d'administration dans des structures sportives comme les fédérations, les directions départementales ou régionales du Ministère des Sports ou les CREPS, qu'on sera entraîneur à un niveau inférieur ou dans un autre sport ou encore qu'on exercera le métier de préparateur physique. On ajoutera les 10% des personnes ayant répondu au questionnaire qui déclarent exercer une profession sans rapport avec le sport, en plus des quelques uns se déclarant bénévoles. Une bonne partie donne donc bien l'image de la multi-activité où se mêle entraînement à différents niveaux et dans différents sports, ce qui correspondrait, en partie seulement sans doute, à des entraîneurs *free lance*.

En tout cas, ceci renvoie cette image d'un monde de l'entraînement avec son noyau dur constitué par un groupe qui cumule label d'entraîneur national, ou de haut niveau pour les sports non-olympiques, avec le statut d'agent titulaire de l'Etat (principalement en tant que professeur de sport), auxquels on pourrait ajouter les entraîneurs des clubs professionnels sachant que certains, dans les sports collectifs autres que le football, appartiennent au corps des certifiés ou des agrégés. Autour se trouvent ceux qui sont éventuellement en attente, parmi les CTR ou CTD, d'une intégration, ou d'un retour, à ce noyau dur, ainsi que ceux qui cumulent différents types d'activités qui correspondent à l'image en transformation du métier : investissement et spécialisation dans l'activité, mais diversification pour élargir les compétences et gagner suffisamment sa vie grâce à ce métier. Ils retrouveraient ici ceux qui sont aussi sur le marché, les entraîneurs nationaux, souvent étrangers, qui ne sont ni professeurs de sport ni enseignants.

On pourra apprécier dans le tableau suivant que cette situation peut aussi bien être un critère de précarité si l'entraînement est la seule activité exercée : ceux qui déclarent exercer une autre activité ont des revenus plus faibles et ils ont un niveau de

qualification moins élevée ; mais ce peut être aussi le signe d'une réputation élevée, qui vient avec l'âge, qui fait qu'on fait appel volontiers aux services de la personne.

	Exercer une autre activité	Population des entraîneurs
Revenus		
Moins de 1400 euros	31 %	19 %
De 1400 à 3000	47 %	58 %
Plus de 3000	19 %	20 %
Etre professeur de sport	9 %	16 %
Bac +	31 %	61 %
Age		
Moins de 30 ans	10 %	11 %
30-34	16 %	14 %
35-39	10 %	23 %
40-44	13 %	23 %
45-49	12 %	11 %
Plus de 50 ans	15 %	18 %

Tableau 8 : avoir une autre activité

2.3 Des valeurs communes mises en cause par les évolutions du métier ?

Plus de la moitié des entraîneurs se voient comme des autodidactes. C'est le signe du fort sentiment de particularité de l'activité et on ne sera pas étonné que le qualificatif de passionné soit celui qui vient en tête, 73 %, quand il s'agit de définir l'entraîneur. Le fait de se considérer comme des professionnels vient nettement plus loin, 49 %. Quant aux qualités dont doit faire preuve l'entraîneur, ce sont des valeurs de communication comme le respect, le sens des responsabilités, la complicité, l'autonomie ou la compréhension, délaissant l'autorité ou la discipline.

Passion	60 %
Disponibilité	33 %
Patience	21 %
Sens du contact	17 %
Travail en équipe	16 %
Curiosité	15 %
Modestie	8 %
Goût du risque	5 %
Improvisation	5 %
Autorité	5 %
Désintéressement	4 %

Tableau 9 : *les qualités de l'entraîneur*

Ils partagent une vision humaniste du métier où ce qui est privilégié est tout ce qui implique du contact humain et rejette ou s'inquiète de ce qui met en danger ce contact comme le travail administratif, l'argent, le changement de mentalité des athlètes ou le poids des élus fédéraux.

Organisation du travail	82 %
Professionnalisation	81 %
Spécialisation	76 %
Considération portée à l'entraîneur	61 %
Considération du sport par les athlètes	58 %
Médiatisation	57 %
Recrutement	54 %
Evolution économique du sport	51 %
Poids des élus	16 %

Tableau 10 : *les raisons d'espérer (ou de désespérer)*

Les entraîneurs expriment donc des inquiétudes et ne se sentent pas considérés comme il le faudrait. Par exemple parce qu'ils ne font pas nécessairement ce qu'ils souhaiteraient faire : ils voudraient plus être au contact direct des athlètes, mais ils font trop de travail administratif. La moitié d'entre eux ne se sentent pas estimés à leur juste valeur. Ils évoquent le changement de mentalité des athlètes, les contraintes administratives et les élus fédéraux. Ils se sentent fragilisés, menacés par des choix qui ne relèvent pas du domaine sportif comme les évolutions économiques du sport.

Ils se sentent aussi isolés, peu au courant de ce qui peut les concerner en terme de formation ou d'évolution de carrière : 5 % d'entre eux considèrent qu'ils sont vraiment bien informés sur ces sujets. Ce point est important : un problème souvent évoqué est celui de la reconversion, après une expérience d'entraînement, dans des fonctions qui permettraient de valoriser cette expérience. Ils considèrent aussi que la charge de travail est lourde, l'investissement en temps, notamment le nombre de jours passés en dehors de chez eux (99 jours en moyenne), et en énergie physique et psychologique.

Ce qui fait que la moitié d'entre eux a déjà eu envie d'abandonner le métier. La raison principale est le souci de préserver la vie de famille (58%), puis vient la pression (35%), enfin la volonté de mieux gagner sa vie (23%). Mais seulement 11% ont effectivement abandonné, pendant en moyenne deux ans, leur activité d'entraînement. Malgré les difficultés, les entraîneurs, les deux tiers, sont assez optimistes sur l'évolution de leur métier et 27% sont assez pessimistes.

On peut considérer que c'est un optimisme de raison. Une fois qu'on s'est engagé dans ce travail, il est difficile économiquement et moralement de le quitter. Ici encore doit on être sensible à la différence qui peut apparaître entre les « insérés » et les autres qui relèvent des nouvelles situations d'emploi ou entre les sports.

	Professeur de sport	Population des entraîneurs
Moins de 1400 euros	4 %	19 %
De 1400 à 3000	74 %	58 %
Plus de 3000	21 %	20 %

Tableau 11 : *le statut de professeur de sport et le revenu*

2.4 Des groupes de sport

Pour interpréter certains résultats, il est nécessaire de distinguer les différents sports. En effet, il existe bien une différence entre certaines disciplines confidentielles, au mieux le public les rencontre au moment des Jeux Olympiques, et des disciplines plus connues, soit parce qu'elles sont fortement médiatisées tout au long de l'année, en générale ce sont des sports professionnels, soit qu'ils sont régulièrement présents au moment des grandes compétitions internationales ou encore l'opposition entre des

disciplines qui intègrent très fortement les logiques marchandes contre les disciplines plus dépendantes de l'Etat.

Par commodité, on peut distinguer trois groupes : 1) Le groupe des sports professionnels comprenant les sports collectifs et le tennis ; 2) Le groupe des sports à forte notoriété, même s'ils ne sont pas régulièrement médiatisés, et qui comprend : l'athlétisme, le cyclisme¹⁵, l'aviron, le canoë-kayak, l'escrime, le judo, la boxe, la natation, la gymnastique, le patinage, l'équitation, le ski alpin¹⁶ et le tennis de table ; 3) Le dernier groupe comprend tous les autres qu'on appellera, faute de mieux, sports à faible notoriété.

De façon générale, les entraîneurs se distinguent ainsi selon qu'ils entraînent dans des sports professionnels, dans des sports en voie de professionnalisation ou dans des petites disciplines. La situation est considérée de façon plus satisfaisante à tout point de vue pour le groupe des sports professionnels (en terme de revenus, de sentiment d'estime, d'optimisme pour l'avenir) et plus problématique pour le deuxième groupe sur ces mêmes domaines. On relèvera aussi qu'il vaut mieux travailler avec l'élite pour être plutôt satisfait de sa situation.

revenus	<i>Sports collectifs</i>	<i>Population des entraîneurs</i>
<i>Moins de 1400 euros</i>	6 %	19 %
<i>De 1400 à 3000</i>	33 %	58 %
<i>Plus de 3000</i>	55 %	20 %
Bac +	38 %	61 %

Tableau 12 : *les entraîneurs en sport collectifs*

¹⁵ Aucun entraîneur professionnel de ce sport n'a répondu au questionnaire.

¹⁶ Aucun entraîneur de ski alpin n'a répondu au questionnaire.

3. La carrière d'entraîneur

On peut à travers les éléments recueillis auprès des entraîneurs interrogés décrire une carrière. La croissance des revenus avec l'âge est un indicateur ; la durée de vie dans l'entraînement en est un autre. Les deux tiers ont au moins dix ans d'expérience derrière eux et la durée moyenne est de 15 ans. On a donc à faire à des entraîneurs expérimentés.

Moins de 5 ans	11 %
5 à 9 ans	24 %
10 à 14 ans	19 %
15 à 19 ans	14 %
20 à 24 ans	13 %
25 à 29 ans	9 %
Plus de 29 ans	10 %

Tableau 13 : *durée des carrières*

Avoir des parents sportifs ou entraîneurs aide à entrer dans le monde du sport et dans celui de l'entraînement, mais c'est surtout le fait d'être un ancien sportif qui importe : 90 % des entraîneurs interrogés l'étaient, à un niveau international, 55 %, ou à un niveau national, 35 %.

Toujours voulu être entraîneur	31 %
Opportunité	20 %
Suite logique de la carrière sportive	18 %
Contact avec le sport qu'on entraîne	14 %
De fil en aiguille	13 %
Autre	4 %
Pas d'autre choix	1 %

Tableau 14 : *comment on devient entraîneur*

Devenir entraîneur apparaît comme une suite logique de la carrière sportive. Pour un tiers, c'est une véritable vocation, pour les autres il s'agit d'un passage progressif, un nombre non négligeable est d'ailleurs toujours pratiquant de son sport. L'appartenance nécessaire au milieu sportif se traduit aussi par le fait que les trois-quarts ont obtenu le poste par des contacts existant dans le monde sportif. Le passage progressif et

l'appartenance au milieu se traduisent par le fait que 71% avaient déjà occupé des fonctions d'entraîneurs à un niveau moindre et que 61% occupaient des positions de cadres sportifs.

Le fait que la mise à disposition ne concerne que 14 % des personnes interrogées est cohérent avec le fait que 16 % seulement sont professeurs de sport et va avec l'hypothèse qu'un nombre important des entraîneurs ayant répondu sont plus en position d'attente que de consécration. Mais le poids du diplôme sportif comme condition d'exercice intervient puisque, pour plus de la moitié, ils ont du passer un diplôme (professorat de sport ou brevet d'Etat) pour entrer dans la fonction.

Pour relativiser ces constats de l'importance décisive de l'appartenance au monde du sport, on notera qu'un tiers a toutefois une expérience professionnelle antérieure qui n'avait rien à voir avec le sport, ils n'étaient même pas professeur d'EPS, sauf qu'ils étaient des sportifs.

Le fait que certains aient répondu qu'ils étaient devenus entraîneurs par opportunité ou parce qu'ils n'avaient pas le choix nous met sur le terrain familier, celui de la reconversion des sportifs qui, après leur carrière et les sacrifices qu'elle a nécessités, souhaitent se mettre à l'écart du monde sportif, puis voient dans l'entraînement une réponse satisfaisante à la question des orientations professionnelles car c'est le monde sportif qu'ils connaissent le mieux. Cela peut aussi nous conforter dans l'idée que l'engagement dans une activité de passion, c'est le cas du sport, qui offre des gratifications qui incitent à prolonger sa carrière sportive peut aussi contraindre à durer dans cette activité, en devenant entraîneur ou préparateur physique ou mental, parce qu'on la connaît bien et qu'on y est introduit.

Ce qui peut expliquer que la durée de vie dans la fonction d'entraîneur soit de 15 ans et de 7 ans. Par comparaison, la position d'entraîneur national est plus problématique : 63 % sont en poste depuis moins de cinq ans soit la durée d'une olympiade, 8 % d'entre eux étant en fonction depuis plus de 15 ans. Outre l'appartenance à l'administration qui constitue pour une partie des personnes interrogées un motif de maintien dans la fonction, le maintien dans la carrière va de paire avec l'augmentation des gains procurés par l'activité : plus on dure, plus on gagne, ce qui correspond à la situation des agents titulaires inscrit dans une grille de

rémunération, mais qui peut correspondre aussi à la situation de ceux qui ont su cumuler diverses activités liées à l'entraînement comme on l'a vu précédemment.

On terminera par une hypothèse, celle selon laquelle la vie d'entraîneur est faite de cycles. Si on croise l'optimisme ou l'idée d'abandonner le métier avec la durée dans le métier ou l'avancement dans l'âge, on peut décrire des mouvements de satisfaction ou d'insatisfaction. Ainsi, jusqu'à cinq ans dans le métier, on est dans une phase d'optimisme ; une ancienneté plus grande fait tendre au pessimisme ; si on dépasse ce stade, 10 à 15 ans de carrière correspond à une plus grande sérénité ; au-delà de 15 ans, on est pessimiste car confronté aux limites de l'évolution de sa carrière. On pourrait mettre ces données, qui ne sont que des hypothèses, en rapport avec celles qui sont relevées dans les manuels de management qui s'attachent à définir des cycles dans la vie des salariés. Car si l'âge apporte des avantages en terme de revenus, c'est aussi un élément d'usure : si on a plus de 15 ans de métier, on a plus envie d'abandonner et la période située entre 40 et 49 ans est la plus critique. Mais on est plus sûr de son estime de soi à partir de 45 ans tandis que les moins de 30 ans ont l'enthousiasme de la jeunesse. C'est au moins comme cela qu'on pourrait interpréter ces mouvements. On ajoutera qu'être une femme dans un métier d'homme rend moins optimiste et qu'on a un peu plus envie d'abandonner.

Moins de 30 ans	47 %
30-34 ans	51 %
35-39 ans	50 %
40-44 ans	55 %
45-49 ans	56 %
50 ans et plus	43 %

Tableau 15 : *l'envie d'abandonner selon l'âge*

Chapitre 3.

Les épreuves qui font l'entraîneur

Le but de ce chapitre est de présenter les épreuves que doit accomplir l'entraîneur pour être reconnu comme tel, c'est-à-dire acquérir la réputation qui en fera un acteur incontournable de son sport au plus haut niveau.

1. Faire un vrai métier ?

On peut, à la lumière des données issues du questionnaire, énoncer quelques conditions générales de l'entrée dans la carrière d'entraîneur : il faut faire partie du milieu car il faut être un ancien sportif ou avoir déjà été entraîneur. Mais cette carrière se construit comme un passage progressif autant que comme une vocation.

Le métier d'entraîner apparaît comme un métier « second ». Il est rarement prévu d'emblée. La réflexion qui domine est celle-là : « *quand t'es jeune athlète, tu réfléchis pas trop à ce que tu vas faire plus tard.* » C'est plutôt un métier qui fait suite à quelque chose d'autre et qui suppose une reconversion. Il fait souvent suite à une carrière d'athlète de haut niveau menée à son terme normal ou à une carrière contrariée par une blessure ou la par la découverte qu'on n'a pas le niveau exigé : « *j'ai vu que je ne pouvais pas aller plus haut, mais j'ai voulu rester en contact, alors j'ai voulu entraîner* » pourront dire aussi bien des volleyeurs que des boxeurs. Il fait aussi suite parfois à un parcours d'éducateur sportif ou de formateur en milieu sportif. La reconversion peut supposer une influence qui oriente et fait découvrir que c'est un vrai métier : « *Mon entraîneur m'a donné la fibre de l'enseignement, la fibre de l'éducateur, de donner aux autres, de partager, et je me suis vu aussi me dire : "eh bien, tiens, ça peut être un métier ! ça, c'est un métier, là, ce que je vois !"* » (Escrime). C'est aussi le fait que « *se voyant mal dans un lycée* », on pourra saisir l'opportunité de mettre en œuvre ses compétences à la fois de professeur d'Education physique et d'anciens sportifs en entraînant un club ou en acceptant de participer à un pôle.

Et c'est en commençant à entraîner qu'on découvre progressivement qu'il s'agit d'un « vrai » métier et qu'on pourrait en faire son métier : le temps passé de plus en plus long à être présent auprès d'athlètes, le passage du mi-temps au temps complet, et la participation de plus en plus régulière aux stages et aux grandes compétitions. Ensuite, on découvre la chaîne hiérarchique, l'obligation de résultats et les compétences qu'on a su mettre en œuvre. Certaines sont évidentes qui apparaissent d'emblée comme les qualités propres d'un entraîneur, comme le coup d'œil, la mobilisation des sens, un ensemble de gestes techniques qu'on sait lire et faire mettre en œuvre ; d'autres le sont moins, ce sont celles qu'on apprend en passant les différentes épreuves et qui sont d'ordre psychologique et politique.

On apprend, si on a été athlète, que former les athlètes, c'est certes former les entraîneurs, mais « *qu'un bon athlète ne fait pas nécessairement un bon entraîneur* ». On le découvre à l'occasion des conflits qui surgissent entre entraîneur et athlètes : « *c'est des histoires de ponctualité, d'avoir fait ce qu'on lui avait demandé de faire avant une compétition, un entraîneur de boxe me parlera des histoires de poids. Ce qui prouve bien qu'il ne suffit pas d'être athlète de haut niveau pour être un bon entraîneur. Il faut passer de l'autre côté* » (Triathlon) et « *On ne devient un bon entraîneur qu'au bout de plusieurs années* ». On s'aperçoit alors qu'il s'agit bien d'un métier à part entière avec des compétences très spécifiques. Quelles sont ces compétences et comment s'acquièrent-elles ?

On peut distinguer quatre types d'épreuves qui constituent des modes d'acquisition des différents types de compétences qui sont nécessaires :

- 1°) il faut s'intégrer dans le milieu, y être reconnu (épreuve de la reconnaissance)
- 2°) il faut avoir les qualifications requises, obtenir les diplômes (épreuve scolaire)
- 3°) il faut pouvoir résister aux déstabilisations, savoir garder la maîtrise de la situation (épreuve de la concurrence)
- 4°) il faut se rendre irremplaçable, obtenir des résultats (épreuve de la performance sportive)

2. S'intégrer dans le milieu : l'épreuve de la reconnaissance

Comment être reconnu ? Comment entrer dans le monde de l'entraînement ? Atteindre le statut d'entraîneur de haut niveau et éventuellement celui d'entraîneur national se fait par des séries de reconnaissances mutuelles menant à des rites d'institution. On reconnaît l'importance des liens personnels, des amitiés et des réputations. Peu à peu se crée une mise en visibilité qui rend « disponible » pour les fonctions d'entraîneur national. Il existe deux grandes filières : 1°) La filière des anciens athlètes de haut niveau ; 2°) La filière du parcours d'éducateur. Les compétences sont assez différentes : d'un côté des qualités sportives objectivées par un palmarès et les résultats obtenus en tant qu'athlète, de l'autre des qualités pédagogiques et des résultats en tant qu'entraîneur de club. Il semble bien qu'il y a une domination de la filière haut niveau en nombre et en légitimité.

2.1 La filière du haut niveau

La filière des anciens athlètes de haut niveau correspond à une filière de recrutement interne. Sont mis en avant ici les qualités proprement sportives et les résultats obtenus en tant qu'athlète. Aujourd'hui, une très grande majorité des entraîneurs nationaux sont d'anciens athlètes de haut niveau. Pour certains, on assiste depuis quelques années à une systématisation aujourd'hui du passage joueur ou athlète à entraîneur.

Du point de vue de l'athlète, cela apparaît comme un prolongement « naturel », « un moyen de ne pas descendre du train car c'est dur de quitter le milieu dans lequel tu as toutes tes connaissances » (Athlétisme).

Mais c'est aussi un passage voulu par certaines fédérations pour transmettre une passion et une expérience, le « vécu de la compétition », pour transmettre à l'athlète les sensations et obtenir le respect des exigences sur différents points tant en compétition que pour la préparation : « *Quand j'étais encore athlète, je savais déjà que j'allais être entraîneur national. Chez nous, c'est une volonté de la direction de la fédération d'utiliser les compétences en judo des athlètes de haut niveau et aussi une volonté des athlètes de retransmettre ce qui a été leur passion. Cela se fait assez vite chez nous :*

vous êtes athlète ; six mois après, vous êtes entraîneur national, avec six mois à un an en tant qu'observateur. C'est une tradition, c'est depuis toujours que tous les athlètes se sont installés progressivement. Ce sont toujours les anciens athlètes. Même avant Pelletier, c'est très ancien. Il y a toujours eu cette idée d'une continuité. »

Mais tous les entraîneurs nationaux recrutés par cette filière "naturelle" ne sont pas nécessairement des athlètes de haut niveau avec un palmarès de premier plan. Il faut néanmoins une intégration au minimum dans le groupe "équipe de France" : *« ce n'est pas nécessairement le plus haut niveau qui a le poste. On sait faire la part des choses quand même. Mais par contre, il faut qu'il ait une expérience, ça, c'est sûr. Tous les autres entraîneurs sont soit d'anciens champions d'Europe, du monde ou olympique. Moi, je n'ai pas été un grand champion. J'étais en équipe de France, n°2 français. à l'époque, il y avait Thierry Rey. »* D'ailleurs, *« en athlétisme, ceux qui s'en sortent le mieux ne sont pas forcément les plus grands athlètes. Il y a d'autres compétences qui sont en jeu. »* (Athlétisme)

Il y a ainsi des passages souvent directs et fulgurants d'athlète à entraîneur national : *« je suis passé directement entraîneur national. J'ai été parachuté de but en blanc. Et je n'ai pas eu de préparation à l'entraînement national. Je n'avais que 30 ans. »* (Cyclisme) Mais cette transition est plus ou moins brutale, car il n'y a pas de véritable formation pour beaucoup, elle ne vient qu'après-coup

2.2 Légitimation de ce mode de recrutement

« Il existe au départ, parmi ceux qui décident, une très forte présomption de compétence des anciens athlètes pour devenir entraîneur. » Comme le dit l'un d'eux, *« j'étais dans l'enseignement et j'avais fait une carrière de haut niveau très bonne et du coup, le DTN pensait que j'aurais fait sûrement un très bon entraîneur national »* (Cyclisme). Un autre dira, pour le même sport, avoir été choisi *« pour l'aura que j'avais et les comportements que je pouvais avoir en tant qu'athlète, on parlait de mes qualités de rigueur. »*

Ce qui est mis volontiers en avant, ce sont surtout les « qualités de vécu » : *« Il y a tout un aspect de la pratique que le gars qui n'est pas passé par le haut niveau ne va pas connaître d'emblée. Il faut pouvoir se mettre dans la peau du coureur, se mettre dans la tête du coureur, ressentir un petit peu son stress, son état d'âme. »* (Cyclisme).

Pour pouvoir entraîner, c'est l'expérience de la compétition de haut niveau : « *dans les grandes compétitions, il faut qu'il y ait un vécu de ce genre de situation pour pouvoir parler aux athlètes, comprendre leur ressenti. L'ancien athlète a une appréciation beaucoup plus rapide, forcément, parce qu'il y a un ressenti.* » (Judo) Comme ce sont des sensations « *que l'on a du mal à avoir dans les livres, le sens tactique, ça ne s'apprend pas, on pense que les meilleurs entraîneurs doivent être passés par le sport de haut niveau.* » (Cyclisme). Un autre dira : « *C'est vrai que le fait d'avoir été compétiteur, lorsque tu arrives à 14 partout, tu sais quoi dire à l'athlète, parce qu'on sait ce que c'est que d'être dans cette situation-là !* » (Escrime) et que l'expérience acquise aide à ne pas refaire certaines erreurs qu'on a commises soi-même en compétition.

En équitation, où l'entraîneur national reconnaît les parcours, « *mieux vaut qu'il ait lui-même été compétiteur de haut niveau. Caron connaissait tous les chefs de piste au niveau international... Ce sont les capacités de l'entraîneur dans la reconnaissance du parcours. Tous les sens sont en jeu parce qu'il y a la nécessité de prises de sensations, par les doigts, par les yeux. Par exemple, il faut savoir 20 mètres avant l'obstacle, si on est à la bonne distance.* » (Équitation).

Ce vécu est censé permettre l'établissement d'une confiance immédiate avec les athlètes pour tous les aspects de la préparation ou de la discipline à tenir : « *on ne peut pas parler perte de poids avec les athlètes, si soi-même on a connu ça. Sinon pas de respect.* » (Judo).

2.3 Critiques de ce mode de recrutement

Pourtant on voit s'élever des critiques contre ce mode de recrutement. Il y a des compétences en jeu que ne possèdent pas nécessairement les anciens athlètes de haut niveau. Les critiques vont porter sur le risque de reproduction de ce qu'on a connu en tant qu'athlète, donc de conservatisme, et de projection, on ne saura pas comprendre l'athlète qu'on a en face de soi parce qu'on le jugera à travers sa propre expérience : « *On est une discipline qui est constituée en majeure partie de pratiquants qui entraînent. Donc le facteur essentiel de jugement, c'est : "J'essaie de reproduire ce que j'ai vécu ou d'échapper à ce que j'ai vécu". L'avantage de ne pas être issu de la discipline, c'est qu'on n'est pas imprégné des a priori, l'activité, on la voit autrement. je*

pense qu'on fait bouger les choses, ce que l'on ne peut pas le faire quand on est complètement imprégné » (Natation) En fait, la généralisation du passage d'athlète à entraîneur fait courir le risque de la perte d'originalité par reproduction des expériences acquises.

2.4 Des passages indirects

Tout le monde ne passe pas directement du rôle d'athlète à celui d'entraîneur et tous les entraîneurs opérant au plus haut niveau, qu'ils soient entraîneurs nationaux en titre ou membres d'équipes, ne sont pas nécessairement d'anciens athlètes. La filière éducateur, avoir une expérience dans des clubs par exemple, constitue un moyen d'accès à l'entraînement de haut niveau : pour devenir entraîneur national, on peut avoir une expérience d'entraîneur en club, avoir travaillé avec des équipes de jeunes, et avoir fait ses preuves ailleurs que dans le haut niveau. C'est aussi encore le passage progressif par les différentes strates des échelons administratifs des cadres techniques de l'Etat, quand ce n'est pas le hasard ou la volonté. Mais si filière existe bien, elle est remplie de difficultés et apparaît comme une voie par défaut.

Il faut d'abord savoir saisir une opportunité. Il s'agit quelquefois simplement de se porter volontaire : « *Le DTN était de passage dans la région : qui veut être CTR ? J'ai levé la main tout bêtement et j'ai été nommé CTR.* » (Natation) ou bien : « *il y a eu un appel d'offres lancé aux UFR STAPS en proposant aux gens qui étaient boxeurs, de venir à l'INSEP pour être formé comme entraîneur.* » (Boxe)

Il peut s'agir d'un diplôme que les autres n'ont pas, « *j'ai été mis en avant pour devenir CTR parce que disposant des brevets. C'est la proposition qui m'a faite réfléchir* », et qui met celui qui n'y pensait pas dans les rails de l'entraînement (Tennis de table). Cela peut être lié à la jeunesse d'une discipline en train de se structurer : « *je suis venu tard au triathlon, à 25 ans, mais j'avais une maîtrise haute performance et le professorat de sport. J'ai eu connaissance d'un poste vacant à la fédération comme entraîneur à l'INSEP. La formation STAPS m'a favorisé, ainsi que d'être major du diplôme d'entraîneur fédéral et d'avoir le professorat de sport.* » (Triathlon)

D'autres peuvent s'appuyer sur des résultats, « *j'avais des résultats en universitaire et cela a attiré l'attention du DTN* », afin de pouvoir postuler à un poste vacant, « *il fallait remplacer un cadre national qui s'en allait et on cherchait un cadre*

en Ile-de-France. J'avais acquis une certaine réputation sur l'Ile-de-France parce que j'entraînais un club qui avait franchi un certain nombre d'étapes » (volley-ball). Cette vacance peut être liée à une ouverture plus grande dans certaines conjonctures : « c'était au moment d'une restructuration dans la fédération avec un DTN qui n'était pas issu de "la famille" et il avait besoin de jeunes entrepreneurs. Je commençais à être connu en tant qu'entraîneur de jeunes. Il y a donc eu un poste de CTR qui s'est libéré en Ile-de-France et j'ai présenté ma candidature. On m'avait suggéré de présenter ma candidature et d'autres entraîneurs m'avaient dit : "pourquoi pas toi ? Tu as le profil, tu devrais". Le DTN fait un petit test : il m'a demandé une étude sur un truc bidon qu'il fallait que je lui rende le lendemain. Il a testé ma capacité à réagir ». (Volley-ball) Mais saisir des opportunités suppose aussi qu'on a des relations et qu'on est inscrit dans des réseaux : « j'avais des connexions avec X. par la ligue ».

Mais pouvoir être remarqué suppose un travail. Il faut se porter volontaire quand l'occasion se présente et savoir se faire remarquer : « je me suis mis en vue au cours d'assemblées générales et j'ai été interpellé par un CTR qui me propose de travailler avec lui. Mais se faire remarquer, c'est pas seulement ça, c'est avoir des résultats, faire preuve de ses compétences, se fixer des objectifs de progression et faire un coup d'éclat, que l'on comprenne qu'on a des compétences intéressantes. Moi ça a été de faire des grosses opérations dans les quartiers les plus chauds de S., là où les flics ne voulaient pas entrer... Je pense avoir mis en place une démarche pour être amené à être choisi. Mais. j'ai compris le fonctionnement, j'ai compris ce qu'il fallait faire pour qu'on t'accepte. Cela a été une porte d'entrée dans la fédération. Après, Du coup, le DTN me propose de venir à l'INSEP et de passer le CAPES. Je me suis intégré peu à peu dans l'entraînement de l'équipe de France.» (Boxe)

Il faut donc prouver qu'on peut faire le travail pour démontrer son engagement : « j'avais fait un gros travail à B., j'avais eu de gros succès avec mon club au niveau régional. Au mois d'avril 81, à une heure du matin, le téléphone sonne. Voilà comment ça se passe ! LE DTN m'avait vu bosser, il avait vu le club qui montait en nombre de licenciés et en résultats. Il me propose de devenir entraîneur national des juniors aux quatre armes. C'est comme ça : à chaque proposition nouvelle, je disais : oui, je fais. Même s'il fallait quitter une région pour une autre. » (Escrime)

Saisir une opportunité, c'est franchir les différentes étapes qui suivent et acquérir des compétences nouvelles : *« de CTR, je suis passé CTN et puis, je suis devenu entraîneur national. Cela s'est fait au fur et à mesure des résultats des rameurs que j'entraînais. J'ai d'abord été nommé d'abord sur les équipes de France junior B. Puis j'ai eu la responsabilité générale de l'équipe de France espoir, puis celle de l'équipe olympique. Cela correspond à un engagement et à la reconnaissance d'un engagement : on investit du temps, on monte un centre d'entraînement. C'est du boulot : créer puis structurer une équipe d'entraîneurs, d'encadrement, assurer la stabilité du recrutement. Mais dès qu'on me proposait quelque chose, j'ai toujours répondu présent. »* (Aviron)

2.5 Inconvénients de la voie indirecte

Il suppose des efforts et un coût supplémentaires. Il nécessite de s'engager et d'activer le capital social pour l'entretenir : cela demande un travail pour se mettre en « saillance » comme on dit volontiers quand on veut et se rendre disponible. Il faut payer de sa personne : *« il y a un désavantage pour les athlètes qui n'ont pas fait une carrière au top. De toute façon, il faut des stratégies pour se mettre en visibilité et attirer l'attention, c'est-à-dire en somme pour intégrer des "groupes" auxquels on n'appartient pas au départ ou, dans les cas où il y a pénurie, pour obtenir une reconnaissance qui va fonctionner ici encore, sur le bouche-à-oreille. Le gars qui n'est pas pro, il a plus de travail. Il lui faut faire ses preuves. »* (Athlétisme)

Ce travail comporte des risques : *« ceux qui ne sont pas du sérail, ont du s'imposer avec une telle force qu'ils ont du broyer quelques personnes au passage, broyer quelques susceptibilités, ils se sont faits de la place en arrivant avec leurs athlètes ou avec l'équipe d'un DTN. »* (Gymnastique), ce qui, dans ce cas de figure, comporte des inconvénients quant à une insertion durable dans le groupe des entraîneurs. Mais sans nécessairement le souvenir de tels coups de force, on court le risque de ne pas pouvoir s'intégrer dans les réseaux : *« ils n'échangent pas les numéros de téléphone ».*

De façon plus générale, ces voies indirectes apparaissent, notamment pour ceux qui ont accédé par le haut niveau, comme des voies par défaut et ceci pour deux raisons. D'abord, parce qu'on pourra mettre en avant le faible développement de la discipline : *« Dans certaines disciplines, où le choix n'est pas énorme. Par exemple, en triple saut,*

on n'a pas un panel de remplacement qui est énorme ! Les DTN, ils n'ont pas grand choix, enfin chez nous en France. Au saut en longueur, on ne peut pas choisir de s'orienter vers une technique (ex. : en extension) plutôt qu'une autre (ex. : en ciseaux). Alors on dit : "Oh oui, lui, il en a sorti deux ou trois, il peut être entraîneur national !". Donc on fait comme ça ! Un cadre technique régional qui s'est un peu investi dans le triple saut, si l'entraîneur national arrête, eh bien, c'est lui qui va le remplacer. »

Ensuite par défaut de vocations : *« Il y a une crise de vocation chez les athlètes : pas assez d'altruisme, de "générosité" dans les nouvelles générations. Il y a ceux qui vont comparer leurs revenus d'athlètes avec ce que gagnent un entraîneur. Mais c'est plus une question de mentalité. Il y en a d'autres qui diront que c'est le fait que les athlètes, qui ont vu ce qu'était la vie de leur entraîneur (les déplacements, les conséquences sur la vie familiale, ce qu'ils gagnent), ne sont pas très chauds pour vivre la même expérience. » (Athlétisme)*

2.6 « Il faut être du sérail »

Ce que ressentent les entraîneurs de la deuxième voie, c'est la domination de la filière des ex-athlètes : *« j'étais mal perçu au départ car je n'étais pas un ancien athlète. J'ai essuyé plusieurs fois le reproche de ne pas être un ancien athlète Tu dois faire ta place par rapport aux résultats, en tant qu'entraîneur. » (Boxe)* Un autre dira : *« moi j'étais mal vu parce que j'étais un "prof de gym" plutôt qu'un gars avec gros palmarès. » (Judo)* Et on se ressent toujours comme marginal : *« j'étais barré par ma taille, alors je me suis vite reconverti en entraîneur. Je fais toujours figure d'exception. » (Volley-ball)* A l'extrême, cette filière peut faire entrer dans un sport une personne qui lui est totalement étrangère : *« j'ai un parcours iconoclaste. Je n'ai jamais pratiqué la discipline et je suis entré directement par l'encadrement. Alors, je suis une pièce rapportée et je le serai tout le temps, avec les reproches du type "Il n'est pas de chez nous. Il parle bien, il écrit bien, bac plus 7, mais il ne sait pas ce que c'est qu'un nageur !". » (Natation)*

2.7 Un système de promotion collective

La tension identifiable entre expérience sportive et pédagogie est aussi une tension entre réseaux. Dans les deux filières, mais surtout dans la première, la

progression se fait souvent collectivement car on appartient à un groupe en ascension, de même, bien souvent, que la "descente" se fait elle aussi collectivement, sauf si l'entraîneur a réussi à se rendre indispensable. Les groupes, qu'on les appelle des clans, des bandes, des familles, etc., se définissent par rapport à un entraîneur de référence, par rapport à une école, par rapport à un groupe professionnel, comme celui des anciens professeurs d'EPS, ou par rapport à l'équipe d'un DTN. Dans ce cas, la promotion prend la figure du *spoils system* connu dans le monde politique anglo-saxon.

Le patronage apparaît important : *« c'est chez ceux qui produisent des bons sportifs que l'on va trouver les entraîneurs futurs. Donc en fait se crée un petit cercle dans lequel finalement le meilleur et le plus influent s'en sort! Et c'est là qu'on ira chercher »* (Gymnastique) Un entraîneur de judo, par ailleurs professeur d'éducation physique pourra dire : *« dans le judo à l'époque, ce n'était pas très bien vu. Mais c'est le DTN qui m'a fait venir, quand il est arrivé. J'étais dans la mouvance de X., j'étais dans une école, une école fédérée autour d'une autre approche, avec d'autres principes que ceux qui marchaient à l'époque. Il y a un principe de "filiation" et tu passes par ce moule. Mais si j'ai été pris, c'est parce qu'il y a encore des X. »*

On reconnaît la dette qu'on doit aux "pères" entraîneurs : *« je dois beaucoup à mon entraîneur. C'est lui qui m'a découvert et qui m'a amené à ce niveau. Il y avait des liens qui s'étaient créés, des liens d'amitié. »* (Cyclisme) On évoquera ainsi souvent *« le premier entraîneur »* qui sont quelquefois plusieurs : *« j'ai été pris sous la coupe de deux maîtres d'armes qui m'ont encouragé et m'ont conseillé. Il me protégeait bien, m'aidait beaucoup. Mes entraîneurs m'ont donné la fibre de l'enseignement, la fibre de l'éducateur, de donner aux autres, de partager, et je me suis vu aussi me dire : "eh bien, tiens, ça peut être un métier ! ça, c'est un métier, là, ce que je vois ! On va se souvenir d'un enseignement de son premier maître d'armes. C'est une phrase choc que tu mets dans un petit coin et à laquelle tu repenseras plus tard.»* (Escrime)

La filiation est quelquefois réelle : *« en équitation, c'est souvent de père en fils. Le père possède un établissement, le fils monte, il y a des chevaux, etc. »* En boxe, on peut avoir été formé dans un club familial tenu par le grand-père, puis le père. Et la transmission du poste se fait par héritage : *« quand F. est partie, elle m'a proposé de la remplacer. Aujourd'hui, une des entraîneurs est une de mes anciennes nageuses. J'ai totale confiance. »* (Natation)

Mais c'est aussi la solidarité de ceux qui ont vécu des expériences ensemble : « X., après sa carrière à haut niveau, a monté un magasin de vélos, mais ça ne marchait pas. Il a été récupéré par la fédération comme mécanicien. Il s'est occupé des juniors sprinters, puis il est devenu entraîneur national des poursuivants. » (Cyclisme). Ces expériences créent un réseau de relations de gens qui partagent une même sensibilité et qui va faciliter le recrutement par "bandes" : « c'est mieux d'appartenir à une "bande" parce que le DTN va prendre des gens de son réseau. Le bémol, c'est qu'il y a des incontournables. » (Athlétisme)

C'est le fait de partager ou pas la même sensibilité qui va expliquer pourquoi des athlètes de haut niveau ont attendu avant d'avoir d'être entraîneur national : « Mais c'était des problèmes de compatibilité avec les dirigeants de l'époque. On a eu des trous avec des athlètes. C'était simplement sur des problèmes relationnels. Il y a des époques où on a manqué d'entraîneur, on n'a pas eu de continuité. Le point de vue relationnel ne marchait pas très bien. Y, qui était un garçon excessivement compétent, on a mis quinze ans pour le convaincre de revenir Il n'était pas "hors système" non plus. Il faisait des sections sport étude. Il était encore dans le système, mais il ne pouvait pas rentrer dans les équipes de France. » (Judo). Mais quand ils arrivent, ils arrivent groupés : « toute la génération des entraîneurs nationaux, on a quasiment tous ramé ensemble. On a tous entre 37/45 ans, donc on est presque tous de la même génération et ça fait un petit bout de temps qu'on se connaît ! Et tous d'anciens sportifs de haut niveau. » (Aviron) Et cette promotion collective peut apparaître comme une cause de longévité : « S. avait un grand réseau de relations, c'est pour ça qu'il est resté longtemps. » (Équitation)

L'organisation du sport de haut niveau fait du DTN un élément clé dans la promotion du groupe et amène le fait que des équipes d'entraîneurs nationaux fonctionnent sur le modèle du *spoils system* : « le DTN vient avec son équipe, en lien avec le président de la fédération. C'est un exemple de choix politique. Du coup, il faut être lié au DTN ou à ceux qu'il a placés avant d'être directeur technique et en athlétisme, cela nous donne une olympiade comme "durée de vie" de l'entraîneur qui est lié à l'arrivée du DTN. » (Athlétisme). Par exemple, on décrira comment : « le DTN actuel a été coureur sous la coupe d'un entraîneur qui a été aussi l'entraîneur des entraîneurs nationaux actuels, et ça forment une équipe. » (Cyclisme). C'est lui qui va demander à quelqu'un de prendre la responsabilité de l'entraînement et qui va faciliter

la mobilité : « *le DTN a réussi à me faire détacher. Le DTN suivant m'a proposé. On se connaissait depuis longtemps parce que j'ai été en stage assez souvent avec lui.* » (Athlétisme) Mais cela suppose une longue histoire commune et des épreuves vécues ensemble. Cette promotion collective assure une protection contre les revers en compétition : « *il y a eu quelques problèmes après des tournois, alors j'ai voulu partir. Mais le DTN a dit non, je te soutiens, donc tu restes.* » (Judo)

Mais c'est un poste qui connaît l'instabilité. « *DTN : c'est un poste politique. Tu ne peux pas être du PC et être nommé par un RPR. Le président de la fédé a une couleur politique et il y a des DTN qui sont écartés par le ministère et qui ne durent même pas une olympiade. C'est là le grand inconvénient : la rupture de continuité, car chaque nouveau DTN recommence tout à zéro. Vous voyez ce que ça veut dire quand on s'intéresse à la transmission du savoir.* » (Athlétisme).

La relégation vient après la promotion : « *il y a des règlements de compte au changement de DTN : C'est la bande des "qui gagnent" contre la bande des "qui perdent".* » (Sport de glace) On peut ne pas s'entendre avec le nouveau DTN et envisager l'exil vers d'autres pays, si on joue la logique du marché, ou alors changer de statut : « *j'étais lié au DTN. Quand le DTN il a changé, je suis redescendu CTR.* » Mais le geste peut être volontaire même si on n'est pas soi-même directement concerné : « *O. ayant été viré comme un mal propre de son poste de DTN, j'ai démissionné ! J'ai démissionné comme ça, j'étais solidaire. Je suis un affectif, moi, je n'ai pas apprécié, et donc j'ai dit : je ne continue pas, alors que je pouvais continuer pendant quatre ans.* » (Escrime)

3. Avoir les qualifications requises : l'épreuve scolaire

Les entraîneurs, dans leur physionomie actuelle, sont le produit du renforcement historique, valable pour tous les secteurs de la vie sociale, de la possession de diplôme. Mais comme on l'a vu, l'expérience sportive en tant qu'athlète ou en tant qu'éducateur produisant du résultat relativise le poids de la qualification formelle. Très généralement, on peut décrire une forme de distance générale au diplôme qui révèle une méfiance à l'égard des savoirs théoriques, mais aussi une opposition de générations, la génération

des théoriciens contre celle des praticiens, qui est une vision de la perte de substances parce qu'on ne valorise plus la technique ou que « *ce ne sont pas toujours les meilleurs, ceux qui gagnent* » qui sont promus. L'exigence de qualification est vue comme formelle par certains. Elle est aussi considérée comme difficile ou injuste par d'autres qui ont un rapport délicat au cursus scolaire. Sans doute, la difficulté qu'ont, ou qu'ont eu, certains entraîneurs à passer l'épreuve du diplôme qualifiant est essentielle pour comprendre leur rapport distant et méfiant aux connaissances livresques et scientifiques, ou encore, à comprendre leurs stratégies d'autodidaxie qui les mène à accumuler des connaissances disparates, de statut très divers. La qualification est vue aussi comme presque dangereuse : « *Ils sont moins bien formés. Ils font plus de théorie mais ils font de moins en moins de pratique et on le paie dans les compétitions.* » (Escrime) Pourtant, dans certaines disciplines, l'exigence de diplôme reste basse, notamment dans les disciplines naissantes où les BE n'existent pas.

Mais avoir le diplôme, comme on l'a déjà évoqué, permet de saisir une opportunité d'élargir son réseau social parce qu'on peut communiquer, par exemple, avec des chercheurs et se donner des armes supplémentaires. D'autre part, la possession de diplômes ou l'expérience de l'enseignement facilitent l'usage de l'écriture, ce qui est une autre manière de faire ses preuves : en écrivant un livre, « *on peut devenir connu et il fallait que je démontre que je pouvais être efficace.* » (Athlétisme)

3.1 La nécessité du diplôme : injustice ou gâchis ?

Il y a un avant et un après de la réforme "professorat de sport": « *je n'ai pas fait de grandes études. C'était dans les années 1960. J'ai fait l'apprentissage Peugeot et je suis entré comme dessinateur industriel chez Y., par les études professionnelles. La maîtrise d'arme, je l'ai passée à l'armée en candidat libre. J'ai passé le diplôme de maître nageur qui existait depuis longtemps et j'ai passé le professorat adjoint d'éducation physique en candidat libre et je suis devenu moniteur municipal à B. Je suis vraiment un autodidacte complet. Je n'ai jamais eu le bac.* » (Escrime)

On juge favorablement ce nouveau passage : « *il n'y avait pas de diplômes chez les plus anciens. Moi, mon père était ouvrier et j'ai fait un CAP. Mais j'ai eu aussi un BE3. Et je trouve que c'est plutôt une bonne chose que des jeunes se forment pour le*

professorat de sport. C'est bien pour leur avenir. » (Cyclisme) Mais on peut avoir la nostalgie d'une époque où les choses étaient moins rationalisées et plus ouvertes, permettant l'acquisition précoce de diverses compétences telles que l'altruisme ou la gratuité : « Avant, on avait des tas de petits entraîneurs qui venaient donner un coup de main dans les clubs. Moi je me rappelle, j'avais la clef du gymnase, je venais aider à 16 ans, j'entraînais déjà. Maintenant, il faut être breveté d'Etat. » (Gymnastique)

Contre cela, on défend l'autodidaxie, « *j'ai appris sur le tas* », ou le vagabondage international qui permet l'acquisition des langues ou l'obtention de diplômes dans différents pays. Parce qu'on pense que cette exigence est en fait une perte : « *Le brevet d'Etat, pour moi, c'est une catastrophe. C'est un DEUG /licence très amoindri. La formation est insuffisante. Ceux qui sortent de là devraient tous recevoir une formation permanente.* » (Gymnastique)

Mais on ne manquera pas de relever « *qu'il y avait beaucoup de professeurs de gymnastique, de gens qui avaient le CAPEPS ou qui avaient été instituteurs dans les anciens, donc des gens qui avaient des connaissances.* » (Football)

Ce qui apparaît critiquable est que les nouvelles conditions d'accès aux postes d'encadrement constituent des obstacles pour des personnes, athlètes ou autres, qui en d'autres temps auraient pu devenir entraîneur, mais qui maintenant doivent passer le diplôme : « *Maintenant, il y a des textes, il y a l'administration. Maintenant, le problème, c'est qu'il y a le brevet d'Etat et le professorat de sport. Donc le mec, il peut très bien travailler et puis... Le système à l'heure actuelle fait que si tu n'as pas le diplôme, tu ne peux pas passer entraîneur. Alors ça bloque des gens qui sont courageux, qui ont des compétences inouïes mais qui n'ont pas passé le baccalauréat.* » (Escrime)

D'où des stratégies pour assurer sa succession et la continuité des savoirs accumulés en faisant passer le professorat de sport c'est-à-dire en faisant pression ou en aidant de toutes les manières, ce qui aura l'avantage de garantir un statut : « *c'est vrai qu'on aide un peu les athlètes de haut niveau pour qu'ils soient professeurs de sport pour pouvoir devenir entraîneurs* ». Pour l'instant, cela revient à créer des voies d'accès spécifiques au professorat, avec moins d'épreuves, et à définir des stratégies de formation des cadres techniques : « *en judo, ils n'ouvrent le professorat de sport qu'à des athlètes de haut niveau. Nous avons une vision, malgré tout, un peu plus*

démocratique» (Athlétisme) ou « créer une vraie filière à part pour devenir entraîneur par le professorat de sport et aussi pour les brevets qui serait adapté aux athlètes ou tiendrait compte de leurs compétences. En boxe, tu as besoin de gens qui ont été des combattants pour former d'autres combattants, et ce n'est pas toujours le cas. » (boxe)

Au bout du compte, ces incertitudes concernant la validité d'une qualification formelle pose la question même de la définition de ce que c'est qu'être entraîneur : *« il n'y a pas un vrai statut de l'entraîneur, donc il n'y a pas une vraie formation de l'entraîneur. » (Natation)*

3.2 Avoir les "bons" diplômes peut s'avérer décisif

Pourtant, comme on l'a vu plus haut, dans certains cas, avoir le bon diplôme, notamment le diplôme fédéral, peut être décisif en cas d'absence de concurrents suffisamment qualifiés ou réputés, *« on était deux qui avaient le diplôme requis pour se présenter sur le poste »* et dans ce cas, pour le dire autrement, *« avoir le diplôme de l'INSEP, ça "met à la surface", on est remarqué »* et on peut, par exemple, entrer à l'INSEP, dans un pôle avec une double fonction d'entraîneur et de formateur.

Ce qui peut pousser certains dans une stratégie surdiplômisation : *« j'ai fait mon professorat EPS pour avoir une formation plus costaude que celle que l'on proposait à ce moment-là pour les entraîneurs qui était le BE1 et le BE2. J'ai fait mes études normalement, sans redoubler, et j'ai été jusqu'au CAPES. »* Un autre peut ainsi affirmer *« s'être acharné pendant trois ans pour passer le concours d'entrée à l'UFR STAPS de S. »* où il a passé et réussi le CAPES. On a donc des profils de fort diplômés, avec BE3, CAPES, diplôme de l'INSEP, qui ont investi un moment donné les études, ajoutant à un passé sportif qu'ils considèrent comme moyen les qualifications universitaires ou fédérales, ce qui aura pour effet *« de les mettre à la surface »*, mais aussi de les mettre en concurrence et en tension avec les anciens athlètes de haut niveau.

3.3 Usages distants de la science

C'est parmi ces jeunes entraîneurs diplômés qu'on revendiquera le recours aux connaissances scientifiques, rompant ou se mettant en opposition avec l'attitude dominante d'un usage plutôt distant de la science. Car, certes, on déclare utiliser les technologies comme l'informatique, pour le travail statistique, et la vidéo, de même

qu'on s'intéressera à des techniques d'intervention comme la sophrologie, mais on considèrera que la science nécessite une retraduction qui passerait par des contacts fréquents et des discussions avec ceux qui ont produit cette science pour pouvoir faire le tri entre ce qui est utile et le reste.

On reconnaît unanimement les apports à l'entraînement d'outils comme la vidéo et l'informatique. C'est souvent un effet des voyages qui permettent de découvrir des outils nouveaux : « *aux Etats-Unis, j'ai travaillé avec des mathématiciens qui avaient mis au point des logiciels pour faire les statistiques sur le jeu. Pour moi, l'analyse statistique et la vidéo sont des outils nécessaires* » (Volley-ball). En natation, « tous les championnats sont analysés avec la vidéo et décortiqués et un autre entraîneur de volley-ball développe les arguments : « *Il y a des logiciel d'observations statistiques sur la performance des joueurs. Je mesure le temps de trajectoire et je regarde le nombre de fois où il n'y a pas de soutien, je comptabilise tout pour voir si la fois d'après, il y a du progrès. L'usage des statistiques et de la vidéo est si bien intégré que les joueurs ont désormais besoin de ces repères. Il faut que j'aie la cassette de la Bulgarie avant les qualifications. Sinon, les joueurs n'auront pas vu leur jeu et puis, ils ne sauront pas les jouer. Si on ne leur dit pas par où vient le danger, il faut faire comme ça, on s'engage sur la courte, si on ne leur dit pas ce qui va se passer, ils sont paumés. C'est devenu moderne* ». Pour un sport comme l'aviron, l'observation et le suivi par l'informatique apparaissent aussi nécessaires : « *Tous ces moyens me permettent d'être de plus en plus juste par rapport au geste de base qui pour nous, est un geste cyclique. Ca me permet d'avoir de plus en plus d'informations sur ce que l'on fait réellement.* »

Si le contact et l'utilisation des objets techniques ne posent plus de problèmes et sont intégrés dans le travail, la relation avec les milieux scientifiques sont plus problématiques. De façon un peu brutale, on pourra dire : « *on a des discussions avec des chercheurs. Certaines sont intéressantes et j'en ai ressorti des trucs. Il y en a d'autres où j'ai rien compris ou j'ai trouvé ça complètement con.* » (Volley-ball)

Les collaborations existent sur des points précis : « *par exemple, sur le point de l'amélioration du développement de la force et des programmes de musculation. On a mis en place une vraie méthodologie avec les aides qu'il y a à l'INSEP. On peut rencontrer des chercheurs sur des points précis comme le groupe de recherche sur la*

muscultation que je vais voir régulièrement. On rencontre des chercheurs qui font une manip. » (Athlétisme)

Là encore, les voyages aident au contact : *« quand je suis allé en URSS, j'ai eu beaucoup de discussions avec les chercheurs de l'université de Moscou et de Saint-Pétersbourg. J'ai appris plein de choses. J'ai rencontré des entraîneurs et des chercheurs. On a parlé de la détection de la fatigue et de la maladie grâce à l'acupuncture. Ils m'ont présenté un appareil... » (Gymnastique).* Voyage à l'étranger, mais aussi simplement contacts avec les milieux de la recherche : *« on a collaboré avec des chercheurs, notamment sur la micronutrition. Et là on a rencontré un type intéressant qui nous a fait le point sur l'aboutissement de dix ans de recherches en milieu hospitalier. » (Natation)*

Cependant, ce contact avec les chercheurs nécessite une retraduction : *« on collabore avec le labo de biomécanique. Il y a une recherche en cours sur un nouveau protège-dents. Il faut intégrer beaucoup de données qu'on avait sur la question et c'était l'occasion de les mettre en application. Mais l'important est d'avoir la capacité de comprendre le discours des spécialistes. D'où l'intérêt d'avoir une base qui permet de communiquer avec des chercheurs et des médecins » (Boxe)* car *« il faut être capable de comprendre ce qu'ils nous disent et puis d'évoluer avec eux. » (Aviron)*

Car, *« il faut que je me rende compte de ce que ça veut dire. Il y a des rencontres avec les chercheurs, il y a des discussions, et puis il y a la réflexion personnelle. Le chercheur a son savoir, ses connaissances, mais il faut qu'elles se transcrivent dans mon champ d'intervention à moi. Je ne lui délègue pas : je suis un interface, c'est-à-dire que l'on travaille ensemble et que l'on va construire ensemble ce qui me semble utile pour les gens en question. » (Natation).*

Cette retraduction est ainsi une opération de tri car il y a un principe de division du travail à respecter. En fait, *« beaucoup de choses sont inutiles pour un entraîneur. Ce n'est pas tout de travailler avec des scientifiques et d'accumuler des connaissances, il faut comprendre l'implication qu'elles ont pour l'entraînement. Sinon, on risque de perdre son énergie à essayer de comprendre un schéma théorique qui n'aura aucun intérêt ou qui sera inapplicable. Comment puis-je être aussi bon qu'un spécialiste de la physiologie ? » (Volley-ball).*

Une autre raison des relations problématiques avec la recherche est à rechercher dans le sentiment de culpabilité des entraîneurs : « *L'évolution du savoir fait culpabiliser. Les entraîneurs ont le sentiment d'être dépassé par l'ampleur des domaines scientifiques à explorer. Tout ce qui se passe du point de vue scientifique, autour de la performance en ce moment, je pense que ça crée une culpabilité chez les coaches. c'est-à-dire : je ne fais pas ça, ce truc dont on parle, donc je ne suis pas bon. Or je crois que l'acte d'entraîner, ce n'est pas ça.* » (Natation)

Mais comment acquiert-on les compétences scientifiques qui permettraient d'avoir le contact qu'on estime malgré tout nécessaire avec les chercheurs et le monde de la science ? Certains disent lire beaucoup, « *j'ai énormément bouquiné et je continue à bouquiner* », notamment ceux qui ont fait des cursus universitaires longs, « *Dès qu'il y a un truc nouveau qui sort, je lis. Des fois, ça n'apporte rien, mais des fois ça m'apporte quelque chose. Ce sont des lectures très ciblées athlétisme, méthodologie de l'entraînement* » (Athlétisme), ou on réalise alors un compromis : « *on a des contacts avec des scientifiques pour les discussions et des lectures plus pratiques* » (triathlon), car « *on ne se sert pas directement des recherches mais sur ce qu'on s'en approprie, lorsque l'on peut écouter certains colloques, les entretiens de l'INSEP, des choses comme ça* » (Athlétisme). Parmi les forts lecteurs, certains se tournent vers de nouveaux domaines comme la littérature de management, à l'armée ou dans l'entreprise, voire les livres de stratégie militaire.

Mais de façon générale, on trouve « *la littérature pas assez adaptable aux situations d'entraînement, sauf cas très précis* » (tennis de table), d'autant que les routines rendent difficiles ce contact approfondi : « *Le problème, c'est qu'il faut aller chercher les infos et savoir où les chercher, et puis prendre le temps de les lire et de les appliquer, tout moins essayer de les appliquer à ce qu'on fait en direct. Je n'arrive pas à dégager du temps pour lire ou pour faire des travaux, pas de la recherche parce que c'est un bien grand mot mais enfin, se tenir au courant et puis essayer d'évoluer sur un certain nombre de choses.* » (Aviron) Ce qui est aussi le cas des colloques : « *je participe à des colloques d'entraîneurs, mais je ne rends pas à tous. On se doit d'être présent avec les coureurs et on ne peut pas partir tout le temps à droite à gauche. Ca leur manque quand je pars, ils ne sont pas trop contents. Et on s'aperçoit qu'ils ont l'impression d'être abandonnés.* » (Cyclisme).

Il y a donc assez peu de lecteurs, voire pas du tout (« *je ne lis pas* ») ou d'information scientifiques dans l'ensemble : on lit beaucoup *l'Equipe* et *l'Equipe Magazine*, notamment les interviews, on regarde occasionnellement des documentaires à la télévision. Quant à la littérature de la discipline qui « *comme l'EFA, l'Entraîneur Français d'Athlétisme, est un lieu justement qui a imposé la technicité et la compétence des entraîneurs nationaux* », pourrait intéresser d'autres disciplines, elle est également tenue à distance : « *je lis un peu. Je lis beaucoup l'Equipe, des mensuels sur l'athlétisme. Bon, et puis, c'est à peu près tout !* » ou encore « *la littérature volley-ball m'ennuie passablement. J'ai du mal à comprendre. ça me déprime assez, j'ai du mal. Il me faut des images, voir des gens bouger. J'imagine des trucs et ce que j'imagine, ce n'est pas effectivement ce que l'auteur voulait dire. Je ne suis pas très à l'aise avec le papier. Le texte, je ne sais pas si je tiens ça de l'école, je fais un blocage. J'ai l'impression que ça ne sert à rien.* » C'est donc un blocage doublé d'une valorisation du contact direct et de l'expérience vécue : « *Lire ? on n'aime pas trop lire. En ce qui me concerne, je n'aime pas trop lire, le côté technique, théorique, etc. Je serais plus pour discuter tranquillement, boire un café et j'ai une question à poser à un tel.* » (Escrime) ; « *Moi j'ai vécu des trucs avec les athlètes à te donner la chair de poule, à la limite du magicien. ça m'a fait réfléchir sur ma partie cartésienne en moi et sur beaucoup de choses. Pour les rendre "agressives", j'ai fait appel à un sophrologue. C'est vrai que j'ai l'attirance pour des collaborateurs qui soient un petit peu sorciers, un petit peu irrationnels. Je crois à cette complémentarité-là. Ce magicien-là, il va trouver d'autres ressources chez l'individu.* » (Volley-ball)

3.4 Un rapport non familial à l'écrit

On accumule bien du savoir, mais ce savoir ne peut être transmis par l'écrit. L'usage de l'écrit le plus courant chez les entraîneurs est un usage privé : c'est un écrit qui leur sert de mémoire externe : « *on rédige de petits carnets sur lesquels on note des trucs quand on commence à avoir la pression un petit peu partout* » (Aviron). Il a un rôle de consignation, d'archive, « *je marque sur le cahier de l'athlète sa progression* », de pense-bête, « *ou bien on va rédiger des cahiers d'entraînement. Je peux donner volontiers le cahier de l'année ou même, tout un entraînement* » (Cyclisme).

Mais s'agissant d'écrire pour transmettre des savoirs, on considère qu'on manque de temps, qu'on manque de compétence et que ce savoir est peu verbalisable : « *il y a des difficultés à "écrire" la compétence. Seules quelques données techniques peuvent l'être. On manque de temps, on manque de compétence. On est pris dans un tourbillon de travail. L'interview serait le mieux.* » (Natation)

Le savoir étant pour l'essentiel attaché aux mémoires internes des personnes, il est susceptible de disparaître avec elles : « *S. connaissait tous les chefs de piste. Il a accumulé de la connaissance pratique et des contacts. Mais ça c'est perdu avec lui quand il a quitté son poste d'entraîneur national* » (Equitation)

Pourtant, il existe des revues comme la revue EFA (*L'Entraîneur français d'athlétisme*) : « *Ils sont très demandeurs. Très souvent, ce sont eux qui commandent les articles. Par exemple, on demande systématiquement à chaque entraîneur national de faire deux publications par an. Mais personne n'avait le temps d'écrire dans ce genre de revue. On a du "tanner, tanner, tanner, pour qu'ils écrivent* » (Athlétisme).

Beaucoup se déclarent incompetents : « *Moi, je ne sais pas écrire un livre. Je ne sais pas faire. Il faudrait que quelqu'un l'écrive avec moi, mais moi, je peux pas le faire* » (Gymnastique). D'autres font référence aux manques de repère pour écrire pour savoir ce qui est intéressant à dire : « *Je n'aime pas beaucoup lire, je n'aime pas beaucoup écrire. Je ne me sens pas assez fort pour savoir ce qui me différencie des autres et dans le fait de savoir ce qui va intéresser les autres. C'est ça qui m'arrête un peu* » (Volley-ball). D'autant que les situations évoluent trop vite et l'écrit fixe des connaissances qui n'auront plus cours dans les années qui viendront : « *je n'écris jamais d'articles, ni les autres entraîneurs nationaux. Je n'ai pas envie d'écrire, je ne suis pas journaliste. Je suis un homme de terrain, je n'ai pas envie de faire des cours comme ça. D'ailleurs, c'est inutile d'écrire un manuel d'entraînement : tout évolue. Peut-être que ce que je fais aujourd'hui, dans cinq ans, ce sera dépassé* » (Cyclisme). Seule l'expérience pourrait permettre d'écrire des choses intéressantes, mais « *je suis trop jeune pour écrire un bouquin* » (Athlétisme).

D'autant qu'on juge mal l'écrit trop ésotérique : « *ce sont des choses écrites par des autodidactes et qui sont incompréhensible ou alors ce sont les gens des STAPS qui écrivent. Mais quelqu'un qui écrit, qui écrit, qui écrit, et qui ne sort aucun athlète, et puis si ces écrits sont un peu hermétiques, il est relativement catégorisé par les gens qui*

connaissent. C'est-à-dire que l'on fait tomber la barrière, la sensation de compétences » (Athlétisme).

On préfère donc très largement l'oralité : « *Moi j'ai plutôt essayé de faire des cassettes plutôt que d'écrire. J'ai fait deux cassettes avec la fédération de volley et puis une avec FR3, c'était des cours d'initiation* » (volley-ball) ou on avoue sa préférence pour la discussion : « *je n'écris pas d'articles mais j'aime bien participer de temps en temps à des colloques d'entraîneurs. On discute dans les pauses, pendant les repas. Moi c'est ça : on prend un café et on discute* » (Cyclisme).

Car il y a un rapport difficile à l'exposé oral formel : « *Il y a de grands entraîneurs, ce ne sont pas des mecs qui vont parler, qui vont faire des discours. Moi, je ne suis pas un homme de discours non plus, on est trop concret* » (Escrime). Par contre, le format "discussion" est plus favorable : « *quand tu as confiance, tu discutes comme ça librement, c'est le côté cœur, un peu affectif qui ressort bien, et on a envie de parler. On a envie de parler!* » (Escrime).

De plus, le savoir sur l'entraînement suppose toujours une mise en pratique : « *c'est une des difficultés dans les cours de formation. Les entraîneurs, je ne les vois pas entraîner donc je ne sais pas ce qu'ils savent faire et ce qu'ils ne savent pas faire. Il y a des gens assis en face de moi et on me dit : 'apprends-leur à entraîner !' Alors je me retrouve à faire ce que je réprovoque comme démarche pédagogique : à réciter des idées. Il faut faire comme ci, il faut faire comme ça. J'ai l'impression de déverser un camion benne de connaissances, il y a en qui arrivent plus à respirer au bout de quelque temps et puis, de toutes façons, ils auront tout oublié. Tout savoir non utilisé est un savoir oublié. C'est pour ça que suis pessimiste dans la transmission des connaissances. Je n'y arrive pas ! Enfin, je n'y arrive pas. J'y vais, je raconte mais je crois que c'est totalement inefficace* » (Volley-ball)

Pourtant, chez certains, on s'oblige à écrire pour se forcer à rationaliser sa propre démarche, conformément au rôle ordonnateur de la "pensée graphique" : « *je me suis forcé à rationaliser ce que j'avais fait, et je me suis forcé à écrire un livre. Sinon, ça prenait beaucoup trop de temps de tout récapituler à chaque fois* » (Athlétisme). C'est aussi parce qu'écrire oblige à lire : « *je m'étais dit : si je suis obligé de produire un document, ça va m'obliger à lire. Donc j'ai proposé au DTN, il y a deux ans maintenant, de sortir un journal spécifique pour les entraîneurs d'aviron. Par ce biais-là, je me suis*

obligé à me dégager du temps pour faire ça. J'ai écrit des articles à partir de mon expérience, ce qui est loin d'être évident, mais sinon on va les chercher chez les spécialistes » (Aviron).

3.5 La relativisation du savoir formel

Le savoir est dans le corps, dans l'œil, dans le geste, dans la sensation, ou encore dans les relations qu'on a établi et les expériences qui permettent de synthétiser différents savoirs ou plutôt différents savoir-faire. Ces savoirs viennent aussi bien de l'armée, des colonies de vacances, d'autres sports, du fait d'avoir été prof et d'avoir suivi une formation initiale qui permet de rester l'esprit ouvert. Dans ce cadre, si on recourt à l'écriture personnelle, c'est pour se constituer ses propres archives plus que pour transmettre. Le milieu accorde une préférence nette à l'oralité, celle de la discussion, contre celle de la conférence et de l'exposé formel.

Ce qui compte, pour les entraîneurs, c'est la vérité du terrain, la foi qu'on a dans ce qu'on fait, la motivation qu'on possède et qu'on peut développer chez l'athlète et la technique authentifiée par l'expérience qu'on peut mettre en œuvre. Il y a même une préférence pour la vision directe plutôt que pour la vision appareillée car le savoir formel trop général est celui qui est déposé dans les appareils. Chaque athlète est un cas, chaque compétition est une situation nouvelle. Dans ce contexte, on court le risque à être considéré comme un « intello » si on s'intéresse trop aux « théories ». L'idée est dominante que les connaissances livresques et théoriques ne sont pas l'essentiel car le savoir des entraîneurs est un savoir incorporé qui se transmet par l'œil.

Le savoir des entraîneurs relève de ce que Mauss appelait les « techniques du corps »¹⁷ et plus spécialement les techniques de l'œil, ce qu'expriment différents témoignages : « *Etre entraîneur, c'est éduquer son œil pour pouvoir donner les bonnes consignes et les rectifier au bon moment* » (Athlétisme)

« *J'ai un œil caméra qui découpe les gestes et quand je vois quelqu'un, je vois très vite son défaut : dans son rythme, dans sa forme. J'ai un œil qui capte les faux rythmes, les faux gestes qui ralentissent, qui ne rendent pas fluide. Je ne sais pas, je ne peux pas vous dire comment j'ai ce truc-là.* » (Volley-ball) ;

« L'œil sert à replacer une athlète pour corriger ses défauts de précipitation : on peut le faire si on voit le dos qui se durcit un peu. Tu as plein de repères comme ça » (Escrime).

Tout ce qui se résume volontiers dans la formule « J'ai l'œil du maquignon » : « Les entraîneurs en judo ont développé un savoir voir, un savoir détecter qui s'est nourri des voyages au Japon ou en URSS pour observer et acquérir les automatismes qu'ils ont mis en œuvre de retour dans leur lieu d'entraînement (Judo).

La vue est complétée par d'autres sens : « En équitation, l'œil définit les capacités de l'entraîneur dans la reconnaissance du parcours. Mais c'est un parcours initiatique qui met en jeu tous les sens, par les doigts et par les yeux, parce qu'il faut prendre les sensations qu'on devra transmettre aux cavaliers pour qu'il sache 20 mètres avant l'obstacle s'il est à la bonne distance. Mais les difficultés commencent quand il s'agit d'inculquer des façons de faire aux cavaliers » (équitation), mais aussi aux collègues entraîneurs, ce qui était la question initiale : comment transmettre ce genre de savoir incorporé ? Est-il possible de le détacher des personnes qui le portent ? Est-il condamné à disparaître avec les personnes qui le portent ?

Or que constate-t-on ? « Jacquet, aucune éducation formelle. Juste un entraîneur, pratique, avec son idée, sa philosophie, et il appris beaucoup de choses. Il a été super bien entouré. Platini, aucune notion de business. Mais il est capable de parler, capable d'apprendre. Maintenant, l'idée de se cacher derrière une notion de sciences et de diplôme, ça ne sert plus à rien ! C'est ce que je produis qui compte. » (Volley-ball)

« Ce n'est pas parce qu'on connaît tous les textes par cœur, les définitions, etc., que sur le terrain, on sait donner la foi, la motivation et savoir ce que l'on fait techniquement.... Les entretiens de l'INSEP ? on fait intervenir des entraîneurs qui sortent des tonnes de bouquins et qui n'ont jamais sorti d'athlètes. Et on fait intervenir ces gens-là parce qu'ils parlent bien » (Escrime)

« Les hommes de terrain disent : tiens, c'est bizarre, lui il est bon, ce n'est pas le meilleur VO2 ! Et puis lui, il a des lactates, pourtant il est imbattable. On fait tous ce genre de remarques, mais on ne va jamais plus loin dans l'explication. On n'essaie jamais d'inverser le truc » (Natation).

¹⁷ Marcel Mauss, « Les techniques du corps », in *Sociologie et Anthropologie*, PUF..

« C'est en entraînant qu'on devient entraîneur » dit l'un (Athlétisme) et « Le terrain est opposé à la science et le terrain est un passage obligé. Faire des fautes est nécessaire pour apprendre son métier alors que la science apparaît comme incontestable, quelque chose qui doit s'appliquer » (Volley-ball).

« On est assez réfractaire à tout ce qui est sociologique, psychologique... Nous, on travaille le mental quotidiennement. Les psychologues ne servent à rien et peuvent même être une menace. On veut rester maître du processus. La science du coup, elle est vue comme perturbatrice. Déjà c'est une personne extérieure, il faudrait qu'elle soit au moins du judo, c'est clair » (Judo).

« C'est clair. On préfère la vue et la "sensation" sur le cardio-fréquence mètre » (Triathlon).

« La "vraie" formation, c'est la formation de nageuse » (Natation).

« C'est vrai que entre la théorie et le terrain, il y a une différence. Chacun, chaque coureur, chaque athlète, a ses sensations et il faut les respecter aussi. Moi je vois, j'ai un ou deux coureurs qui s'entraînent régulièrement, qui sont sans arrêt en train de monter ou de descendre leur selle. Je les vois faire et je sais qu'on ne devrait pas le faire. Mais je les laisse faire parce que je me dis que lui, peut-être qu'il sent les choses comme ça, et s'il se sent mieux, tant mieux pour lui » (Cyclisme).

3.6 Le risque d'être « intello »

Dans ces conditions, l'anti-intellectualisme domine le milieu : « J'ai une réputation d'intello. L'aspect trop théorique effraie. Tu passes pour un intellectuel et après, c'est le rejet. Il y a nécessité de mettre en retrait les connaissances théoriques. Pour ne pas l'avoir fait au départ, a été mal perçu. Je me suis rendu compte que si je continuais sur cet axe-là (théorique), je me flinguais, je me grillais au niveau des entraîneurs qui sont en formation et donc, auprès de la fédération. Il faut apprendre à montrer que la théorie ne sert que parce qu'elle revient aux pratiques et aux gens du terrain. » (Boxe). C'est qu'il inutile de théoriser si on ne peut faire ses preuves sur le terrain : « Quelqu'un qui écrit, qui écrit, qui écrit, et qui sort aucun athlète, et puis ces écrits sont un peu hermétiques, et relativement catégorisés par les gens qui connaissent. C'est-à-dire que l'on fait tomber la barrière, la sensation de compétences. » (Athlétisme).

Le savoir n'est pas dans les livres, il est dans l'expérience acquise au fil des années : « *Moi je me suis formé sur le tas* » (Cyclisme) et du temps passé à exécuter et répéter : « *Nous, la pratique, lorsqu'on apprenait, on faisait 8 heures d'escrime par jour, le pied à plat, on répétait comme des machines d'accord, mais le geste était vachement bien fait, et le pourquoi, avec tous les paramètres* » (Escrime). La théorie est figée alors que les problèmes sont des problèmes pratiques et changeants : « *on ne peut pas appliquer des recettes toutes faites. L'innovation, ce n'est pas écrit dans les journaux. C'est du travail de tous les jours. Et le problème qui se pose aujourd'hui, ne sera peut-être pas le même, avec le même bateau, en fonction de la période, de l'éloignement des compétitions, etc., ça ne sera peut-être pas le même problème que le problème qui se posera dans une semaine* » (Aviron).

Le savoir est dans la capacité à improviser, comme pour le musicien : « *Pour moi, le maître d'armes, c'est un musicien. Moi aussi, je connais toute la palette technique. On a besoin du mécanisme pour répéter les gammes et puis après, l'athlète, qu'est-ce qu'il fait ? Il fait son concerto* » et donc dans la capacité d'anticipation fondée sur l'expérience accumulée: « *Quand ton athlète est en face de nous, on a une anticipation, on anticipe toujours parce que moi, je sais d'avance où je dois l'amener, lui* » (Escrime).

3.7 Les capacités analytiques sont surtout pragmatiques

De façon générale, on insiste sur l'importance de la formation initiale et des expériences pré-professionnelles. Le savoir mis en œuvre vient de l'utilisation des divers savoirs et des démarches initiales qui forment comme une matrice : « *j'ai été formé à penser globalement et non pas seulement techniquement et ça me permet aujourd'hui encore d'avoir des idées différentes... Sinon, on reste "bloqué". Il y a la relation personnelle avec le "maître", puis on apprend en regardant comment les autres font. J'ai beaucoup appris en tant qu'entraîneur mais c'était aussi grâce à ma formation initiale* » (Judo).

D'autant qu'il faut pouvoir s'échapper de la discipline et mobiliser ce qu'on a appris dans d'autres sports : *« A un moment donné, je pense qu'il faut sortir de l'activité, de la culture de l'activité, pour dire : 'on va changer les choses'. Formé aux sports collectifs, j'ai amené en natation une exigence supplémentaire de coordination et ça vient de ma culture personnelle »* (Natation). Un autre entraîneur insistera sur sa formation plurisportive et *« sur l'ouverture sur des sports de combat utile pour la natation synchronisée »*. Un entraîneur de boxe parlera de l'utilité *« d'avoir entraîné dans d'autres disciplines comme le volley ou l'athlétisme, par exemple pour varier les jeux qu'on fait à l'entraînement. »*

Pour d'autres, c'est l'expérience pédagogique qui donne un plus, notamment l'expérience d'éducateur auprès des jeunes : *« j'ai fait beaucoup d'années de colonies de vacances, et c'est utile pour la relation pédagogique avec les athlètes les plus jeunes parce qu'il y a l'obligation de parler fort, de s'imposer. Mais j'ai aussi une expérience de deux ans dans l'armée, à l'école d'officiers à Saint-Cyr »* (Triathlon). Un autre met en avant *« le fait d'avoir été 'prof' en collège et d'avoir appris gérer des groupes. J'ai beaucoup appris sur la psychologie des gens en travaillant dans une école" comme prof de gym »* (Volley-ball)

Dans certains cas, ce sont les passions qui apportent : *« j'ai fait de la vidéo. Je crois que le fait d'être un passionné de vidéo et d'avoir le goût de filmer m'a donné le goût de décomposer les gestes »* (Volley-ball).

Enfin, certains accordent une grande importance à la culture générale : *« J'ai choisi ces derniers temps de bouquiner un truc sur le mythe de l'individu. Si vous ne faites pas des études, il n'y a personne qui peut vous initier à ça. C'est pour ça que je garde toujours des contacts avec des collègues qui m'enrichissent de ce point de vue en me disant : tu as vu, là ! Tu devrais lire ça ! Personne ne les connaît ou ils sont un peu connus, mais ils ne savent pas l'influence que ça a dans ma manière d'être et de fonctionner »* (Natation).

C'est a culture générale qui permet de trouver d'autres appuis : *« il faut prendre le temps de s'aérer, de faire autre chose. Je crois que c'est important d'avoir une formation de base la plus solide possible parce que ce qui me semble important, c'est l'ouverture d'esprit pour savoir prendre du recul et analyser les situations »* (Aviron).

4. Résister aux déstabilisations : l'épreuve de la concurrence

Les liens entre entraîneurs sont des liens de coopération mais aussi de concurrence. Ils forment une structure complexe du type "associés-rivaux" qui explique certaines difficultés dans la transmission des savoirs, notamment des stratégies de dissimulation, le petit truc qui fait gagner, et des stratégies de déstabilisation de l'associé rival. On aura bien des échanges entre sports différents, mais on cherchera à contrôler les échanges dans un même sport. De plus, il faut faire face à la hiérarchie : le Directeur Technique National, l'entraîneur national et l'équipe qui l'entoure et se méfier des conseils et des innovations pour ne pas se planter ou se faire éliminer. L'entraîneur doit donc faire à des déstabilisations comme l'organisation de la concurrence entre des groupes d'entraînements ou le débauchage des athlètes de son groupe et choisir une stratégie pour se faire reconnaître. Il a le choix entre : la prise de parole (*voice*) qui correspondrait à la capacité à proposer une innovation ou à se prononcer vis-à-vis des manières courantes, le risque est de trop s'exposer ; la défection (*exit*) en démissionnant pour désaccord sur les méthodes utilisées, mais le risque est de s'exclure ; ou la loyauté (*loyalty*) qui consiste à attendre son tour¹⁹. Dans cette épreuve de la déstabilisation, la compétence acquise est celle du sens politique nécessaire au meilleur technicien.

4.1 Echanges et coopération

L'échange entre entraîneurs est une vertu : « *Est-ce que l'échange d'expérience, ne serait pas une compétence ?* » interroge un entraîneur de natation. De fait, on insiste beaucoup dans les entretiens sur les discussions informelles ou les discussions de café comme mode privilégié d'information et de formation. Parlant de la cafétéria de l'INSEP, certains diront : « *C'est une pépinière de savoirs ici, c'est énorme* » et d'autres insisteront sur le grand nombre de discussions avec beaucoup d'entraîneurs et d'athlètes. C'est aussi la discussion qui caractérise l'usage de l'Internet non pour surfer sur des sites, mais plutôt pour communiquer avec d'autres spécialistes via le mail. C'est aussi ce qui est recherché dans les stages : « *la discussion en stage, autour du terrain, est plus*

fructueuse. Parce qu'en cours ou en conférence, au contraire, les gars racontent ce qu'ils auraient voulu faire et qu'ils n'ont pas fait. Ils en ont fait une partie. et puis souvent, c'est des généralités !. C'est de voir les autres faire qui m'enrichit » (Volleyball).

Cette circulation de savoirs est soumise au rythme des modes en vigueur au sein de la communauté des entraîneurs de disciplines différentes : *« il y a des phénomènes de mode. Il y a eu une période où on s'intéressait beaucoup au problème de VO2 ou de lactate, alors que maintenant, on s'y intéresse moins. A une époque, on développait beaucoup la capacité lactique. C'était la mode. Après, on a dit non, ce n'est pas bon. On use les athlètes, il faut travailler le développement de la puissance » (Athlétisme).* On touche ainsi une des limites de ce mode de communication : *« les phénomènes de mode ! L'endurance puis les lactates, puis la psychologie. Tout le monde fonce ! » (Natation).*

Au sein d'une même discipline, les discussions vont avoir lieu entre un entraîneur, le parrain, et son dauphin. Ce sont des discussions au cours desquelles on "passe" un enseignement, sous forme de quelques phrases choc, à son successeur : *« C'est la discussion que l'on a un soir dans une chambre, un soir en championnat du monde ou quand on est en stage. On est autour d'une bière et on discute. Moi : 'Je ne dis pas que c'est comme ça et que j'ai raison'. Je dis : "Voilà c'est comme ça que j'ai ressenti et voilà ce que je pense". L'autre, il en prend et il en laisse. Et je pense que des fois, il ne voit pas la même chose et il doit se dire : moi, je ne ferais pas comme ça. Et puis, deux ans après, il va dire : "Purée, maintenant, je vais essayer ce que lui, il a fait" » (Escrime)*

Les échanges peuvent avoir lieu également entre entraîneurs de disciplines différentes. Ces discussions sont vivement recherchées et semblent parfois plus faciles et plus ouvertes en raison de la moindre concurrence : *« c'est le grand intérêt de l'INSEP, les discussions avec des entraîneurs d'autres disciplines. J'ai des discussions fréquentes et par exemple les discussions sur les pistards interviennent directement sur les triathlètes » (Triathlon).* Discussions, mais aussi toujours les observations : *« Moi je*

¹⁹ Ces trois catégories de *voice*, *exit* et *loyalty* appartiennent à la sociologie de Albert Hirschman dans *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Editions Ouvrières, 1972.

mange souvent avec Gérard Quintin le midi. Je parle avec Gérard et je lui pose des questions comme ça ! Quand j'étais entraîneur national ici, j'allais voir tous les autres sports pendant l'entraînement. Et j'allais voir la gym. J'ai pris quelques exercices qui m'ont servi dans les déplacements pour les escrimeurs. Je me suis dit : "Tiens c'est marrant ces trucs-là" et je les ai adaptés ». (Escrime) l'intérêt pour les autres sports fait partie de l'ouverture prônée : « j'essaie de prendre exemple sur des entraîneurs d'autres disciplines comme l'athlétisme, le basket ou le tennis). Je les regarde faire surtout, et je pique des éléments qui pourraient me servir. Par exemple, au tennis, ils font des déplacements avec des jeux de balle. Moi, pour les boxeurs, je les fais travailler en position spécifique de boxe avec des déplacements latéraux et je leur envoie la balle. J'ai fait une adaptation » (Boxe)

L'exemple qu'on aime souvent citer est celui des apports de l'athlétisme pour le cyclisme sur piste : « *Quintin s'est inspiré de l'entraînement de l'athlétisme et notamment des coureurs de 400m. Il a eu des discussions avec des entraîneurs d'athlétisme et il y a eu des présentations et des interventions devant des entraîneurs de cyclisme. Les échanges ont été assez instructifs, ils se sont découverts des points communs. Il y a eu les moments d'observation des athlètes à l'entraînement comme les gueuses de plomb pour s'alourdir et l'idée de rajouter des poids de 100 kg : l'idée est venue "parce que Quintin a vu des gars en athlétisme qui portaient des sacs à dos. De son côté, Houvion était intéressé par l'engin à survitesse de Quintin » (Escrime)*

Les échanges se font aussi au niveau international et paraissent particulièrement utiles aux interviewés : « *Aller là-bas, s'inspirer de l'étranger pour avoir la dimension internationale et pour incorporer des automatismes » (Judo) pour « résoudre des problèmes spécifiques, voir sur quoi ils insistent » ou essayer de faire venir des entraîneurs étrangers « parce que les athlètes ont besoin d'entendre d'autres discours » (Athlétisme).*

En boxe, « *il faut profiter des stages pour discuter avec un grand entraîneur cubain. Il y en a un, c'est un artiste. Il a formé tous les grands boxeurs cubains. Il a une grande compétence et il t'écoute. C'est mon maître à penser ».* Ces voyages permettent d'opérer des transferts de technologie : « *on est parti avec mon adjoint en 2CV en Suède et on a visité tous les clubs, on a pris toutes les notes qu'on a pu. Puis on est parti en Allemagne sur notre temps de vacances. Et j'ai appris qu'ils faisaient des bonds, des*

multibonds et puis des séances de bonds énormes et c'est vrai que le fessier était développé autrement. » (Escrime). Les sabreurs vont visiter la Hongrie, les judokas vont au Japon et les cyclistes en Allemagne de l'Est : « *huit jours en Allemagne de l'Est m'ont permis de révolutionner un peu notre entraînement. Il y avait un rassemblement des entraîneurs mondiaux pour parler de leurs méthodes et les Allemands de l'Est nous ont donné leurs documents. On a vraiment changé notre entraînement dans les années 90* » (Cyclisme).

On pourrait aussi intervenir dans des congrès à l'étranger ou de faire venir des entraîneurs étrangers, mais « *on ne peut plus se permettre de faire venir les Russes. Il faut s'inspirer des étrangers lors des compétitions* » (Natation).

Mais cela ne signifie pas que tout soit adaptable : « *on a eu une tentative réussie pour acclimater un truc des étrangers. On avait deux athlètes qui plafonnaient : on a appliqué la méthode australienne et cette année, ils ont progressé* » (cyclisme), mais il y a des ratés : « *il y a eu une tentative "ratée" pour acclimater un "truc" des étrangers. On essaie toujours d'écouter ce qui se dit à l'extérieur. On savait que les 'kilomètres' est-allemands faisaient énormément de route, de travail aérobic. On a fait pareil. Ça n'a pas marché* » (Cyclisme).

En fait, ces observations et ces stages à l'étranger rencontrent, comme dans l'observation des collègues français, leurs limites. C'est le risque de la recette ou de l'effet de mode : « *Sachant l'influence que peut avoir quelque chose d'inconnu sur les gens qui n'ont pas de formation pour l'accueillir, je me méfie énormément de toutes les publications étrangères ou de choses comme ça qui viendraient comme une recette. J'essaie toujours de mettre au crible du questionnement ce qu'on a vu de génial. Mon idée est qu'il faut développer notre propre stratégie et s'enrichir des autres autour de ça* » (Natation).

Il faudrait sans doute une plus grande systématique pour échapper à ces écueils : « *On profite beaucoup des compétitions internationales pour rencontrer tel coach, essayer de discuter, essayer d'approcher, qu'il y ait un petit lien qui se passe pour que l'on puisse, si on a les moyens, aller le voir fonctionner cinq, six jours. Mais c'est très informel, très très informel !* » (Athlétisme). On oscille ainsi entre le sentiment que le recours à l'exemple étranger est un effet de mode et celui d'une résistance à l'innovation qu'il pourrait apporter : « *on connaît les entraîneurs étrangers et on*

discute de temps en temps. Sur les grandes lignes, on voit ce qu'ils font parce que par exemple, pour les championnats du monde, dix jours avant les courses, nous, on se met dans la tribune avec Quintin quand on a fini notre entraînement, quand notre créneau horaire est passé et que les coureurs sont rentrés, nous, on reste sur le vélodrome et on regarde les différents pays s'entraîner. Tous les pays qui sont en pointe, on assiste à leur entraînement. Et on s'aperçoit qu'il y a peu de différence avec nous » (Cyclisme).

Le caractère superficiel de l'expérience étrangère peut venir de la brièveté du contact qui empêchent d'aller au-delà de ce que les hôtes veulent bien montrer, apportant ainsi des limites au primat de l'observation : *« j'ai observé Gail Devers à l'entraînement. Ce n'était pas très intéressant techniquement. Alors, certainement, ils ont une approche au niveau de la motivation psychologique qui est meilleure que la nôtre. Au niveau technique, moi, ça ne m'intéressait pas. C'est pauvre ! Il y a des trucs vraiment basiques et mal faits. Il y avait peu de consignes. Enfin, c'est bizarre. »* (Athlétisme) Ainsi, *« les stages à l'étranger il faut rester longtemps pour bien comprendre ce qui se passe, bien s'imprégner et puis aussi parce qu'ils cachent des choses »* (tennis de table) et systématiser une observation qui ne peut être que de l'espionnage : *« On espionne pas mal. On regarde toujours le matériel. On est à la pointe en matériel, mais il fut un temps où on regardait les vélos, les roues, les casques et puis, l'entraînement qui se faisait »* (Cyclisme). Mais on en rencontre aussi les limites : *« les observations statistiques et d'espionnage de l'adversaire, ça ne se faisait pas dans le temps. Il n'y avait pas tout ce trafic de cassettes vidéo : tu me donnes ci, je te donne ça ! Ce qui fait que tout le monde connaît les jeux de tout le monde »* (Volley-ball).

4.2 Division du travail et conflits hiérarchiques

On présente volontiers le travail d'entraîneur comme un travail d'équipe mais c'est aussi un travail hiérarchisé au sein des staffs d'entraînement. Il y a le contrôle hiérarchique de l'activité des subalternes, la division du travail *« entre entraîneurs responsables et exécutants s'intégrant dans le schéma prédéfini. Il y a des relations hiérarchiques qui s'établissent et qui demeurent »* (Tennis de table).

On décrira ainsi le fonctionnement hiérarchisé d'une discipline comme l'aviron : *« On est très structuré, très hiérarchisé en ce qui nous concerne. On a un DTN, un*

directeur des équipes de France. Et le directeur des équipes de France choisit les entraîneurs nationaux en fonction des critères qui lui sont propres et qui décide. La personne qui gère, qui chapeaute un peu aussi, indique les méthodes. Tout est tracé ! Le directeur des équipes de France est un allemand de l'Est. Il impose ses méthodes. On n'est pas dans un milieu très démocratique : je suis sous la responsabilité en permanence du directeur des équipes de France. »

Dans des systèmes pareils, on est confronté à toute une série de difficultés : « X. ne pouvait pas travailler avec un adjoint. Donc tout ça n'était pas très intéressant pour moi. Je n'avais pas beaucoup de territoire où je pouvais expérimenter. L'entraîneur en chef fixe le programme » (Volley-ball) ou encore, dans le même sport : « On peut discuter mais c'est Y. qui décide seul. Pourtant, il y a des divergences sur la façon de gérer le groupe. Tout le monde est opposé à ses méthodes, mais cela ne peut pas être mis ouvertement sur la table. Du coup, il y a une coordination entre entraîneurs à l'intérieur du staff. »

Dans certains cas, les marges de manœuvre sont réduites vis-à-vis de la Direction Technique Nationale : « Le DTN actuel pense que les entraîneurs nationaux ne servent pas à grand chose. Il a mis en place les coordonnateurs : ce ne sont pas les entraîneurs nationaux, mais les coordonnateurs qui gèrent les budgets. Il devait penser qu'on n'était pas capable de faire les comptes. En tout cas, il pense sûrement qu'on dépensait à mauvais escient. Donc on a quelqu'un qui nous chapeaute complètement sur le côté administratif, d'où une marge de manœuvre réduite. Et c'est pareil du côté sportif : notre avis pour les sélections est à peine pris en compte » (Athlétisme).

Dans ce contexte, pour les entraîneurs subalternes, la stratégie de *voice* est limitée et celle de *loyalty* la solution la moins coûteuse : « A. est quelqu'un de vachement entier. Quand vous n'êtes pas d'accord avec lui, vous vous faites jeté. Donc on ne parle pas "directement" » (Athlétisme). Les raisons des conflits tiennent souvent à la tension entre des entraîneurs à « l'ancienne » ou étrangers, dans les deux cas attachés au rapport hiérarchique, et des jeunes plus modernes portés par l'impératif de communication. « On ne peut pas bousculer les habitudes. Si je veux faire quelque chose sur le travail physique, il faut le faire "petit à petit". Ou sur les catégories de jeunes (qui constituent alors des espaces d'expérimentation). Le responsable, il assume. Donc il ne veut pas s'emmerder avec des choses nouvelles. Alors que toi, derrière, si tu te plantes... »

(Tennis de table). A une proposition d'un subalterne, le responsable risque de réagir de la façon suivante : « *Celui-là, il me donne des idées pour me faire me planter. Ou alors : celui-là d'où il sort ? Il est jeune, qu'est-ce qu'il cherche ? Qu'est-ce qu'il sait ? Qu'est-ce qu'il a fait ?* » (Tennis de table). Les ardeurs novatrices sont ainsi refroidies : « *J'ai compris rapidement que c'était pas l'endroit des idées, c'était l'endroit du statu quo. Mais c'est fonctionnel et ça marche* » (Tennis de table)

Pourtant, les raisons de conflit sont nombreuses. On peut ne pas se reconnaître dans les méthodes jugées « *assez brutales par rapport aux sportifs* » du directeur des équipes de France. Par exemple, « *on va dire à des rameurs qu'ils sont nuls ou qu'ils sont cons devant tout le monde et que ce sont, comme ça a été dit devant des élus, que c'était des gens qui ne mériteraient même pas de faire les jeux para-olympiques, alors que ce sont des gens qui sont médaillés, champions du monde. Bon, ça fait partie des méthodes que je ne comprends et que je ne comprendrai jamais.* » (Aviron). A ces méthodes autoritaires s'opposent ici encore les valeurs de communication : « *A sa place, je ferai participer davantage les gens au lieu que la décision vienne du chef et soit appliquée d'une manière assez autoritaire. Il n'y a pas de discussion possible. En ce qui me concerne, je préférerais faire adhérer les gens au projet plutôt que d'imposer des choses. C'est une conception personnelle. Maintenant, ce n'est pas la démocratie non plus. Séduire et convaincre, je pense que je fonctionnerai plus comme ça. Ne pas imposer d'une manière dictatoriale, militaire* ».

La stratégie de *voice* contrariée peut déboucher sur *exit*, qui est rarement une démission, « *M. s'est s'est rebellé, ils l'ont viré. Si on ne joue pas le jeu, on est balancé sur un poste de CTR* » (Athlétisme). Cette dernière stratégie est souvent l'aboutissement d'un conflit : « *j'étais en désaccord fort avec la fédération. Il ne voulait pas mettre assez de moyens mis sur le beach-volley, qui était vu comme concurrent. J'ai foutu le feu ! Je me suis lâché, j'ai écrit à tous les élus, à la presse et du coup, je me suis fait virer. En France, à la fédération française en particulier, il n'y a pas de dialogue, il n'y a pas de terrain d'entente. Tout de suite, c'est le refus. Donc j'ai été viré.* » Ce qu'on met alors en avant, ce ne sont plus seulement les divergences techniques, mais aussi l'autonomie du sportif vis-à-vis du politique, les élus, au sein de la fédération : « *on a fait partir les gêneurs, les productifs, ceux qui détenaient le pouvoir parce qu'ils*

produisaient et on nous a viré et puis on a gardé tous ceux qui organisaient la présidence » (Sport de glace).

Plus souvent, la stratégie de *voice* contrariée peut déboucher sur celle de *loyalty* : « *il faut prendre son mal en patience. C'est à chacun son tour, il faut savoir attendre son tour, demeurer dans la position de l'observateur critique » (Tennis de table).*

Cette stratégie repose sur le sens de la hiérarchie : « *L'adjoint, il la ferme au début. il est là pour voir, pour écouter et pour travailler. Travailler ! Et quand il sera responsable, il pourra dire : je ferai des pools comme ça, je ferai comme ci, comme ça. Donc pendant ce temps, l'adjoint, il faut qu'il se fasse apprécier, se faire accepter comme quoi ça va être un bon. Moi quand j'étais adjoint, je posais certaines questions mais je ne contrecarrais pas le maître qui était en poste. Je demandais certaines explications. Je n'avais pas à dire : si tu avais fait ça, ça aurait peut-être... » (Escrime).*

Le respect est renforcé par les succès : « *Tu te dis : tu ne vas pas contrarier la personne qui est responsable de ça ! Tu te dis : ça marche bien ! » (Tennis de table), succès qui permet de surmonter les tensions : « On n'est pas dans un milieu très démocratique. Parfois, je le regrette. Et à d'autres moments pas du tout, parce que de toutes façons, le but du jeu, c'est le résultat. Donc, à partir du moment où ça fonctionne, à partir du moment où les résultats sont là... Moi, je préfère qu'il n'y ait pas de démocratie et des résultats plutôt que l'inverse. Quand on rentre chez nous après 150 jours de stage, il vaut mieux avoir des résultats, même si à certains moments, on a du avaler une couleuvre. Parce que ça facilite le retour à la maison ! » (Aviron)*

Mais il existe des disciplines où ce problème ne se pose pas en raison de l'absence de structure hiérarchique forte, quand il n'y a plus eu de "chef" et qu'on est dans une discipline qui (à l'époque) ne marche pas très bien : « *j'ai été le premier au niveau national à faire faire de la route aux poursuivants, guidé en cela par des constats d'expérience, des garçons qui faisaient le Tour de France et qui faisaient des bons championnats du monde et aussi par ce qui se faisait à l'étranger. Pareil pour l'innovation sur la musculation. Je pouvais ne pas faire comme tout le monde, faire les ajustements que je pensais nécessaires » (cyclisme). De même, en volley-ball, « *j'ai innové dans de nombreux postes où il n'a pas eu de prédécesseur. Je me rends compte que je me suis souvent retrouvé à faire des choses que personne n'avait faites avant ».**

4.3 Déstabilisations et concurrence

Dans une discipline donnée, les entraîneurs sont donc des associés-rivaux. La concurrence est parfois une situation voulue par les responsables qui l'organisent. Ainsi en aviron : « *Systématiquement, à chaque poste de responsabilité, le directeur des équipes de France a mis deux personnes. Donc ça induit une espèce de dynamique, une concurrence entre les gens. On s'est retrouvé à se dire : si c'est pas nous, ça va être l'autre ! J'ai remplacé mon prédécesseur parce que les bateaux que j'entraînais sont passés devant les bateaux que lui il entraînait. J'étais en concurrence avec l'autre entraîneur national sur la "pointe". Il y a concurrence au moment des sélections nationales. Chacun avait un deux sans barreur, c'était la lutte pour le leadership, mais en bonne intelligence. C'est vrai qu'il y a eu des moments plus tendus que d'autres, mais c'est comme ça.* » La situation est un peu la même en cyclisme : « *c'est le trophée national du sprint : c'est un peu la confrontation entre les deux centres, l'INSEP et Hyères. On prépare nos coureurs de façon à ce qu'ils brillent* » (Cyclisme).

Mais on peut chercher à déstabiliser l'associé rival, comme par exemple « *suggérer à un athlète qu'il est mal entraîné* » (Tennis de table), critiquer untel parce qu' « *il est trop dur avec les athlètes* », etc. Les conflits sont rarement ouverts, plutôt des conflits larvés : « *c'est toujours indirect* ». Mais c'est un milieu où la recherche du succès et la mise en concurrence fait que « *tout le monde jalouse tout le monde, tout le monde responsabilise tout le monde des échecs. Les gens ne se respectent pas. "Il ne faut surtout pas réussir sinon on s'attire des ennuis. Tu réussis, tu es suspect, tu es malhonnête. Si tu as réussi, si tu as tel athlète qui est venu dans ton club, c'est que tu le racolais. On est dans l'agression permanente, la suspicion. Il y a plein de gens qui appâtaient les gymnastes que j'entraînais* » (Gymnastique).

Les occasions d'expression des tensions sont multiples. Elles tiennent, par exemple, au fait que les innovateurs sont vus comme des protégés : « *les autres entraîneurs viennent voir ce que je fais, mais souvent il y a un "léger conflit". En 1984, j'ai introduit un service smashé. Il y a eu plein de critiques : 'c'est des conneries, personne d'autre le fait' ou bien des exercices à contrats. C'est ce qui fait les difficultés à innover, toutes les hostilités à l'égard de ceux qui innovent. Mais c'est des "trucs sournois" par derrière, jamais de vrais clashes... J'étais protégé par le DTN du moment*

et la pression était mise sur le DTN. Du coup, c'était la guéguerre, on ne peut plus voir telle personne ou telle autre, etc. » (Volley-ball) Ce qui peut donner à celui qui est attaqué une posture de héros, de celui qui s'appuie sur une culture de non-respect des hiérarchies préétablies et des routines. La situation se complique quand, après avoir été des entraîneurs adversaires, on se retrouve ensuite dans un staff d'entraîneurs avec ceux qu'on a critiqué.

On va volontiers mettre en avant, là encore avec une certaine fierté malgré les dégâts qu'on peut constater, une psychologie particulière des entraîneurs : « les entraîneurs, les trois quarts du temps, ce sont pas des mecs qui ont leur langue dans leur poche. Ce sont des tempéraments. D'où, parfois, des tensions vives » (gymnastique) car ce sont « des "caractériels". A cause de la gestion de la pression, ça tourne tout de suite au conflit. C'est ce qui fait qu'il y a des informations qui se perdent, c'est dommage » (Athlétisme).

A la concurrence instituée entre les groupes d'entraînements s'ajoute celle de la concurrence entre entraîneurs pour encadrer les meilleurs. On quitte le terrain de la rivalité-association pour celui de la rivalité pure qui se traduit par le fait, dans certaines disciplines, que les entraîneurs débauchent les athlètes de leurs collègues. En athlétisme par exemple : « il existe d'un marché des entraîneurs, y compris des entraîneurs sans statut très clair : on s'efforce de leur trouver une place quand même. Dans ce système, les athlètes sont libres de changer d'écurie : il y a du brassage, des transferts. Pour les athlètes, il y a avantage à avoir un entraîneur ayant un statut national, qui a de la réputation pour l'inscription aux meetings ou avoir pour entraîneur le chef d'une grosse écurie. Cela permet l'utilisation du réseau et donc, une meilleure et plus rapide intégration dans le milieu. Mais cela permet la remise en cause de l'entraîneur par l'athlète si il y a absence de résultats. Le résultat c'est qu'on verra des démarches pour débaucher l'athlète d'un concurrent » (Athlétisme).

En conséquence, « après, tu n'as pas beaucoup d'amis quand des gens qui utilisent les stages pour racoler les athlètes. A un moment donné forcément, si vous racolez les meilleurs, vous avez des résultats mais vous vous mettez tout le milieu à dos » (Athlétisme).

Ces pratiques se retrouvent dans d'autres disciplines individuelles, en gymnastique ou dans le patinage : « il y a des conflits parce que c'est un peu comme en

athlétisme : chacun a son athlète, c'est très privatisé. En patinage, il n'y a pas vraiment de pôle : c'est très individualisé comme entraînement, il y a donc des difficultés à nommer un "patron" qui pourrait réguler tout ça » (Gymnastique).

Les réputations sont donc multiples, fondées sur le succès obtenu ou sur le comportement adopté dans le cadre de la concurrence existant entre entraîneurs pour constituer son groupe d'athlètes : *« Il y a les gentils et les "chacals". Mais les règles sont fluctuantes selon qu'on a ou non un bon athlète. Même un entraîneur gentil va s'arranger pour qu'un athlète d'un autre entraîneur ne soit pas pris dans les bonnes courses. C'est le sens tactique : savoir avantager son groupe. C'est une espèce d'instinct de survie et de notion de territoire » (Athlétisme).*

La tension existe aussi avec les entraîneurs de club. D'abord, il y a le fait que les entraîneurs de club n'ont pas les mêmes intérêts que les entraîneurs des équipes nationales : *« c'est la guerre entre entraîneurs de club au moment des sélections. En judo, les entraîneurs des clubs n'ont pas les mêmes priorités que nous : c'est compétitions de club contre championnat du monde ou Jeux ». Mais l'entraîneur de club est aussi celui auquel on prend des « perles » et qui n'est pas reconnu : « de moins en moins d'athlètes s'entraînent dans les clubs. Ce qui fait que de moins en moins d'entraîneurs de club sont motivés pour sortir des athlètes, il n'a pas de gratification pour l'entraîneur de club qui a sorti la perle. Et quand un cadre, un entraîneur national par exemple, "pique" la perle, il va "écraser le boulot qui a été fait car il doit apparaître comme celui qui "a sorti" l'athlète » (Athlétisme).*

La concurrence dépend des disciplines. En athlétisme, les disciplines sont plus ou moins concurrentielles selon qu'elles sont plus ou moins médiatisées : dans ce cas, il y a moins de tensions, mais elles seront générées par le vol des bons athlètes. Pourtant, le débauchage a des limites. Il y a les règles du milieu, *« une "certaine" déontologie et des réseaux où les gens se respectent »*. On peut aussi gagner une réputation sur la respectabilité et confiance *« par la considération des collègues qui n'hésitent pas à lui envoyer un mec en stage parce qu'ils savent que, d'abord, vous avez les compétences et que le mec, quand il va revenir, il aura appris des trucs et puis que le discours qu'on lui tient, on ne passe pas notre temps à lui dire que son entraîneur, il n'est pas bon, qu'il faut faire autre chose. Au contraire ! » (Athlétisme).* La rivalité est limitée par les conséquences désastreuses qu'elle engendrerait si elle était menée jusqu'au bout : *« je*

fais quand même l'entraînement de F. pour Z. Parce que s'il y avait de mauvais résultats, ça retomberait sur moi »

Les conséquences affectives des pratiques de débauchage sont considérables, d'autant que les entraîneurs sont appelés à cohabiter souvent lors des stages ou des compétitions où la tension est alors maximale : *« quand les entraîneurs sont contraints de se côtoyer ! ça eut aller jusqu'aux affrontements physiques. Prend l'exemple du relais. Il y a les frustrations de ne pas avoir été sélectionné, le coaching est fait par un de tes ennemis de ses poulains... »* La situation sera d'autant plus difficile qu' *« il n'y a pas d'arbitrage externe par le DTN qui a juste un rôle de gestionnaire de conflits »*.

4.4 Secret et dissimulations

La structure n'étant pas seulement que coopérative mais aussi concurrentielle, elle favorise les phénomènes de non-transmission du savoir et de dissimulation.

Ainsi la concurrence et "émulation" entre les deux centres d'entraînement du cyclisme sur piste. L'un dira : *« on aime bien que les coureurs que l'on entraîne chaque jour, partent aux championnats du monde ou aux Jeux. Quand on a un coureur de l'autre centre, je ne lui dis pas tout. Enfin bon, il le découvre parce que les coureurs parlent entre eux et puis c'est très très proche quand même, c'est très très proche »*. Et l'autre : *« Je crois que c'est un petit peu normal de garder pour soi les méthodes d'entraînement. Avec Q., on les partage en grande partie. Bon, s'il y a un petit truc en plus pour les coureurs du centre de Hyères, je n'en parle pas trop quand même. Tant que je suis responsable d'un groupe, moi, je vais vous dire franchement, je préfère que ce soit un gars de Hyères plutôt qu'un gars de l'INSEP qui gagne. Même si j'aime bien les coureurs de l'INSEP. Et pour Q, c'est la même chose. Avec M., ce n'est pas pareil. Il est l'entraîneur des poursuivants, donc on peut échanger. On peut plus parler d'entraînements sans rien cacher. Mais en fait, les différences sont minimales avec Q. »*.

La dénonciation du secret constitue un moyen de protester contre une situation qui serait très spécifique à la France : *« Aux Etats-Unis, il y a l'acceptation de l'ouverture et de l'échange à travers des conférences où les grands entraîneurs livrent leurs secrets. Mais en France, il y a beaucoup de secret, c'est le cloisonnement. On refuse de montrer ses entraînements, mais c'est le secret de Polichinelle »* (Volley-ball). Si l'hypothèse du cloisonnement est vérifiée, on comprend comment le secret constitue un moyen

d'acquérir du pouvoir ou de le maintenir : « *des chevaux sont immontables, sauf par un cavalier donné qui sait faire, de ce fait, tant qu'il ne transmet pas son savoir-faire, il conserve le monopole du cheval* » (Equitation). On cultive des différences, on reste "mystérieux", « *c'est le roi du matériel* », on donne des informations à contrecœur, mais cela va jusqu'au refus de communiquer et à l'absence de discussion : « *en stage, on est obligé de "lâché deux, trois secrets". Pourquoi tu fais ça ? Pourquoi tu te mets là ? Et tu es obligé de répondre* ». Mais pourquoi toutes ces réticences ? : « *l'explication ? C'est parce qu'il y a beaucoup à gagner. Dans les épreuves très médiatiques, "les gens se bouffent"* ». Mais le résultat de ce jeu de rétention de la petite information significative est d'alimenter la déperdition d'informations : « *Comment en discuter lorsqu'on ne se dit même pas bonjour ? A cause des rivalités et des petits secrets, Pérec n'a jamais communiqué. C'est-à-dire que plus personne ne sait ce qu'elle fait* ». (Athlétisme).

Il existe un lien entre la concurrence éventuellement marchande existante entre entraîneurs et l'entretien du secret. Plus la concurrence est forte, moins il y a de communication : « *les Allemands sont les meilleurs sur la transmission des savoirs, à cause du modèle RDA. En Allemagne, tous les meilleurs sont là lors des stages. Par contre, les Américains ne sont pas bons en communication, c'est la grande rivalité. En France, il y a une meilleure communication pour les entraîneurs des juniors que pour les seniors à cause de la partition en groupes de haut niveau : il n' y a pas de confrontation des méthodes d'entraînement.* » (Athlétisme)

Comme on l'a vu, la sortie du territoire est plus favorable aux échanges : « *il y a moins de problème pour la transmission des savoirs en international qu'en national. C'est plus facile, ça froisse moins, on se sent moins menacé. Et pareil pour les disciplines : on n'a moins de problème d'information auprès d'autres disciplines que de sa discipline* » (Gymnastique).

Le problème consiste à trouver un équilibre entre la légitimité à vouloir garder son poste et le fait qu'on ne joue pas le jeu de la concurrence et qu'on tire profit d'avantages statutaires : « *C'est normal de vouloir se conserver, de vouloir garder son poste d'entraîneur de haut niveau. Par contre, c'est peut-être un peu malhonnête de s'être créé son statut en ne donnant pas l'information, c'est-à-dire en gardant l'information pour soi* » (Athlétisme).

4.5 Apprentissage d'un savoir-faire "politique"

La contrepartie de cette des épreuves de la mise en concurrence, c'est l'acquisition de compétences spécifiques, ce qu'on décrit comme « *la nécessité de savoir gérer l'environnement. Il y a de très bons techniciens qui ont échoué parce qu'ils ne savaient pas* » (Volley-ball). Ce qu'ignoraient ces techniciens, c'est qu'on doit découvrir « *tout un milieu où il y a des pressions multiples dont je n'avais pas tellement conscience. On n'est pas préparé à ça. Déjà en termes de compétences, c'est une compétence que l'on n'a pas. Est-ce qu'il y a une compétence qui serait connue sur laquelle on pourrait être formé, qui nous permettrait d'éviter les écueils et d'être plus rapidement opérationnels ?, donner des conseils : "fais gaffe à ça, tu vas voir, etc."* » (Natation).

Par exemple, il faut éviter les erreurs stratégiques comme « *par exemple, éviter d'annoncer trop tôt son départ parce que la situation devient ingérable* » (Gymnastique). Il faut apprendre à se blinder pour savoir résister aux déstabilisations, en se forgeant une philosophie : « *On peut me dire des conneries, on peut me détruire, ça ne me perturbe pas. Je suis patient, j'arrive toujours à mes fins. J'avale des couleuvres, je ne dis rien, je ne réagis jamais ! Je ne dis rien, rien, rien, parce que je me dis que de toutes façons, le travail finit toujours par payer* » (Escrime) ou en comprenant qu'il faut « *créer des réseaux d'influence pour se protéger. Ne pas le faire, c'est ne pas accéder aux plus hautes responsabilités* » (Tennis de table).

Et tout cela doit s'apprendre comme toutes les autres compétences : « *mon propre entraîneur m'a amené beaucoup sur les relations qu'il faut avoir avec les entraîneurs, le DTN, quand il faut l'ouvrir et quand il ne faut pas. Mais ce n'est pas comme de l'enseignement. Ce n'est pas un cours ! C'est en le côtoyant, en voyant comment il procède* » (Athlétisme).

5. Se rendre irremplaçable : l'épreuve de la performance sportive

Epreuve souveraine. Evidemment, nul n'est irremplaçable, mais cependant, certains entraîneurs, en accumulant les bons résultats, se rendent plus ou moins durablement incontournables. La meilleure manière de durer, d'acquérir de la réputation

c'est d'avoir des résultats. C'est le manque de résultat qui rend vulnérable, d'où la chasse aux athlètes pour se prémunir ou anticiper l'échec.

Les entraîneurs utilisent leurs athlètes et leurs résultats contre l'environnement et ses pressions. Faire des athlètes des alliés : une technique de protection. Pour gagner, il faut avoir des athlètes et il faut se protéger des athlètes : savoir s'imposer, d'où l'importance du charisme, des liens affectifs, de l'établissement de frontières floues entre privé et public, savoir être à l'écoute, et savoir gérer un groupe, discuter, mais toujours garder les distances. Il faut trouver le bon équilibre entre proximité et autorité et éviter les risques de l'emprise sur les athlètes. C'est le même problème avec les autres nouveaux intervenants que sont les nouveaux acteurs comme le préparateur mental ou les membres de l'environnement, élus des clubs et de la fédération, conseillers techniques, etc. Le souci peut avoir pour résultat le conservatisme et contribue à relativiser le savoir formel et ouvrir des brèches pour toute sorte d'experts.

5.1 Obtenir des résultats pour durer

Dans ce domaine, la différence entre entraîneur national et entraîneur indépendant ne vaut guère : *« en athlé en tout cas, la hiérarchie entre entraîneurs est, en grande partie, fondée sur le résultat plutôt que sur le statut officiel d'entraîneur national. Tu gagnes, tu as des athlètes et lorsque tu es très bon, tu t'affranchis de toutes les règles »* (Athlétisme). La différence est que l'un est sur le marché et l'autre est, en majorité, personnel d'une administration qu'il rejoindra s'il perd son statut.

Mais pour tous pèse la pression du résultat : *« les ambitions fédérales pèsent sur les entraîneurs. Obligation de résultat ! Il faut en permanence concilier les demandes fédérales et les motivations des athlètes »* (Triathlon) et de plus en plus celles, plus souvent indirectes, des médias. Le stress est concentré sur l'entraîneur : *« On n'est pas dans un milieu très équilibrant. La pression se manifeste sur le résultat. Tous les gens qui sont autour, les rameurs, les dirigeants, et puis nous-même, on met la pression. Les gens te rappellent en permanence qu'il faut avoir des résultats. C'est le boulot, c'est sa logique : on choisit d'y entrer mais on ne choisit pas la logique »* (Aviron).

Dans ce contexte, le résultat protège : *« Le but du jeu est de "posséder" les bons joueurs. L'investissement sur les athlètes est fait pour augmenter et stabiliser sa position »* (Tennis de table), ce qui fait que quelque soit les critiques qu'on fera sur les

manières de faire de tel entraîneur, on pourra dire que « *les "bons" résultats de X. le protègent* ». Le résultat est ce qui permet de "clouer les becs" : « *En 1984, j'ai introduit un service smashé. Critiques, mais victoire 15-0. Ce sont les résultats qui comptent* » (Volley-ball). On peut s'imposer dans le milieu si et seulement si on fait des résultats. Le "juge de paix", c'est la compétition, y compris face aux athlètes. A l'inverse, le manque de résultats fragilise très vite et « *il y a toujours un moment où on n'a pas de bons résultats et l'absence de résultats rend immédiatement vulnérable à la critique* ». Qu'est-ce qui protège alors ? le plus souvent les athlètes : « *T. a été viré parce qu'il n'y avait pas d'athlètes pour le défendre. Il n'avait pas "son bouclier". Même F., il a été question de le mettre dehors après deux années blanches. Cependant, même sans statut, parce qu'ils ont des athlètes, ils continuent* » (Athlétisme).

D'où la nécessité de la chasse aux perles. Car la capacité de détection des athlètes est vue comme compétence du bon entraîneur, « *sortir des gens* ». De plus, ce qui caractérise la situation actuelle, c'est l'importance, dans les sports les plus médiatisés, prise par l'athlète, ce qui renverse le rapport d'autorité qui était fondé sur la prééminence de l'entraîneur dans la performance : « *on dit souvent maintenant que ce sont les athlètes qui font les grands entraîneurs. Quand vous tombez sur une perle, c'est une perle et il y a un phénomène d'aspiration* » (Athlétisme) d'où les stratégies et les nouveaux critères de valeur : « *tout le monde est à la recherche du "très bon" pour "monter avec lui". X., il a trouvé la "perle" avec N. Il est monté, mais il n'a pas tenu au haut niveau : il n'arrivait pas à "gérer", surtout les conflits répétés avec l'athlète. L'athlète fait l'entraîneur et non l'inverse. Réussir à avoir une écurie, c'est un des atouts pour se maintenir. S'il n'y en a qu'un, il suffit d'une mauvaise année et c'est limite* » (Athlétisme).

5.2 Le charisme : confiance et rapports de force avec les athlètes

Comment obtenir des résultats tout en se protégeant ? On se protège d'abord par ses champions, mais, en retour, il faut aussi se prémunir contre eux et leur fuite : la stratégie est à double tranchant.

En effet, l'entraîneur n'est pas tout puissant face au groupe qu'il entraîne. Il arrive que les groupes tiennent tête à leurs entraîneurs, par exemple, par la résistance passive

face aux consignes. Les athlètes peuvent aussi manifester de la mauvaise volonté ou rechigner face à l'innovation. La relation entraîneur / groupe entraîné peut s'établir parfois sur le mode du rapport de force, ce que cherche à éviter les entraîneurs : « *les athlètes n'aiment pas changer et ce n'est pas facile de les faire changer. Les routines des athlètes sont difficiles à remettre en question. Pour leur faire accepter quelque chose, il faut prouver que ça marche* » (Triathlon) et « *il faut leur fournir un cadre qui leur donne confiance* » (Volley-ball), mais aussi être capable de prendre et d'imposer ses décisions : « *... avoir changé les réglages entre deux courses, c'était braver une règle sacro-sainte de la discipline, une prise de risque. C'est vrai que la pression étant là, on se dit que si on fait une connerie, que je passe complètement à côté, et puis ça a marché !* » (Aviron). L'entraîneur doit « *savoir répondre aux interrogations de l'athlète en compétition, lui conseiller, à sa demande, la bonne stratégie et s'engager dans ses décisions* » (Escrime) et pour cela, il faut « *avoir des convictions fortes pour pouvoir décider* » (Gymnastique).

Certains entraîneurs échouent car ils n'arrivent pas à obtenir l'adhésion des groupes qu'ils entraînent : « *Il y avait des problèmes relationnels entre l'entraîneur et les athlètes. L'entraîneur n'avait pas compris, il y a avait un décalage terrible entre la présentation de la situation par l'entraîneur précédent et le récit des athlètes eux-mêmes. Ce qui prouve bien qu'il ne suffit pas d'être athlète de haut niveau pour être un bon entraîneur.* » (Triathlon).

Il ne réussit pas à tenir le groupe : « *Mon successeur, les filles l'ont rejeté. Un moment il n'y avait plus d'équipe, il n'y avait plus rien, les filles ne voulaient plus jouer ensemble (...) Nous, les mecs, on ne pouvait rien dire là-dedans. On était quasiment exclus, on n'avait même plus le droit à la parole* » (Volley-ball).

L'osmose avec le groupe est donc présenté comme point décisif : « *... la motivation, le fait d'être dans la dynamique avec le bateau qu'on entraîne. Les marges de progression les plus importantes se trouvent dans la gestion des personnes, des problèmes, dans la motivation. A mon avis, c'est une grande partie de notre travail et plus j'avance dans ce travail, plus j'ai l'impression que c'est ce qui est important* » (Aviron).

Pour "tenir" le groupe et se faire respecter, il y a la nécessité d'entretenir une certaine proximité avec les athlètes en étant présent aux côtés des sportifs. Le résultat,

c'est le tissage de liens affectifs souvent très forts : « *établir la confiance est nécessaire pour faire passer les choses et pour ça il faut entretenir une certaine proximité avec les athlètes* » (Judo). Cela passe par toute une série de points ou de manières de faire qui assure « *une meilleure crédibilité à l'entraîneur* » : « *Je courais tous les matins. A chaque fois qu'il y avait des footings, je courais avec les filles. Je mangeais avec elles, à la même heure et la même chose. Je ne prenais pas de vacances plus qu'elles. J'étais toujours là quand elles avaient besoin de moi, comme elles devaient être là quand j'avais besoin d'elles* » (Gymnastique). Participer aux footings ou aux sorties-vélo sont nécessaires parce que ces moments sont « *comme des espaces de discussion et d'ajustement* ».

La tâche de l'entraîneur dépasse ainsi amplement les seules considérations techniques : « *j'ai pris conscience de la dimension psychologique à partir d'un cas concret, mon premier entraîneur : il m'a beaucoup appris sur le plan de la dynamique de groupe, mais pas sur la technique. Il avait un profil de manager. Ce n'était pas vraiment un pédagogue, il ne transmettait pas les choses. Mais c'était un manager* » (Athlétisme). C'est aussi ce qu'on appelle « l'affectif » : « *en 'athlé', l'affectif est très important pour les entraîneurs, c'est le développement d'une emprise affective, ce qui permet de fidéliser dans la relation entraîneur /athlète. Mais les ruptures sont vécues comme des drames familiaux. Tu entendras des réflexions comme : 'j'aurais préféré que ma femme me quitte' après la "trahison" d'une de ses athlètes. Il y a des relations d'emprise très forte qui font qu'une athlète a fait une psychothérapie après une rupture avec son entraîneur* » (Athlétisme).

C'est pourquoi certains entraîneurs estiment néanmoins nécessaire de conserver un minimum de distance avec les athlètes. Par exemple, il institue une division du travail relationnel et affectif entre « *l'entraîneur, plus distant et autoritaire, et plus âgé, et son adjoint, plus proche des athlètes, et plus jeune* » (Triathlon).

Quand on établit pas cette frontière, on s'installe dans une relativisation de la frontière vie privée / vie professionnelle dans la relation aux athlètes : « *j'aide les athlètes, je joue un rôle d'écoute et de confident* » (natation), car il faut être très attentif : « *on doit percevoir les problèmes relationnels, être à l'écoute et entrer dans l'aspect privé de la personne* » (Volley-ball) : « *je m'intéresse à tout chez mes élèves. Pas uniquement le côté escrime proprement dit, sa vie. Sans être curieux, il y a un*

échange. C'est le père et son fils. J'essaie de communiquer le maximum sur tous les petits problèmes, problèmes familiaux, privés, les notes à l'école, etc. » (Escrime).

C'est aussi parce qu'il faut éviter les tensions entre athlètes. Il faut savoir, par exemple, que *« l'obligation de résultat qui s'impose aux rameurs, prime sur l'entente qui peut y avoir entre eux. Il y a des gens qui fonctionnent plus ou moins bien ensemble. On veille simplement à faire en sorte que cela reste une dynamique positive entre eux. Etant donné la pression que les rameurs se mettent ou que le système met sur les rameurs, ça peut facilement partir dans un sens assez négatif. La relation peut s'autodétruire. C'est à nous d'y faire attention et de trouver des solutions au moment où les problèmes se poseront »*. Mais encore savoir *« s'adapter aux demandes spécifiques »*, *« individualiser l'entraînement »*, avoir une attitude flexible et ouverte, tout ce qui permet à l'entraîneur de s'adapter.

Cette relation de proximité peut signifier non seulement le contrôle ou la volonté de maîtriser tous les paramètres, mais aussi l'acceptation, chez certains entraîneurs, du principe de discuter des choix avec les athlètes : *« J'essaie d'être près de mes gars. Je pars du principe qu'il peut y avoir discussion, surtout avec les élites avec qui il y a un énorme échange. Le problème est d'essayer de ne pas faire trop de favoritisme »* (Cyclisme). D'autant que *« les athlètes n'avalent pas tout cru de ce que je leur avais dit. Il a fallu "justifier" mes propositions, expliquer »* (triathlon). La discussion est aussi une manière d'éviter le conflit par la mise en discussion car *« la rupture entre entraîneurs et entraînés n'est pas une bonne chose. Les sportifs ne doivent pas devenir des adversaires »* (Aviron).

En même temps, la plupart des entraîneurs plaident pour le maintien d'une relation asymétrique avec les entraînés, surtout quand ils sont jeunes : *« il faut instaurer une relation d'autorité, il ne faut qu'on soit sur le même niveau. C'est nous qui devons donner la ligne, sécuriser le groupe. Mais la relation évolue, cependant, selon l'âge et la maturité »* (Tennis de table). Car, pour les jeunes, *« il faut leur donner un cadre, être présent. L'an passé, les jeunes étaient trop laissés à eux-mêmes. J'ai donc instauré des règles strictes avec un système de carton rouge et jaune en cas d'infraction. Les athlètes en infraction ont des "gages" comme par exemple devoir nettoyer le camion de l'équipe »* (Triathlon). C'est la leçon qu'on tire des grandes réussites sportives : *« Marie-José Pérec a commencé à être bonne quand elle a eu un coach qui a su la*

canaliser. Ce ne sont pas ses qualités physiques qu'il fallait développer, c'est : "Tu seras à l'heure à l'entraînement. Tu seras là à l'entraînement!" » (Athlétisme).

La discipline et la rigueur sont nécessaires *« pour mettre en confiance, savoir "régler" l'emploi du temps du coureur, qui donner des repères. Quelquefois, il faut aussi remettre ceux qui "déconcent" à leur place. En fait, on aime bien les gars dociles qui bossent* » (Cyclisme).

La dynamique consiste à utiliser le rapport entre seniors et juniors : *« Au jeune, je dis : "tu arrives en retard, tu es qui pour faire patienter les élites ? (Les seniors)", et j'encourage les plus anciens à conseiller les nouveaux arrivants* » (Cyclisme).

C'est l'alliance de la proximité, la capacité d'écoute, et de l'autorité qui fonde les descriptions du bon entraîneur comme étant doué de "charisme" : l'entraîneur est alors décrit comme « un meneur » et le charisme naît de la relation pédagogique qui est un mélange de respect et de confiance.

Ces idées de charisme ou de "rayonnement" s'expriment ainsi : *« Il faut dégager quelque chose pour créer la dépendance des athlètes vis-à-vis de soi et devenir point de passage obligé pour les athlètes* » (Gymnastique). Une qualité qu'il faut cultiver stratégiquement : *« C'est pourquoi il ne faut pas trop déléguer aux adjoints pour garder soi-même la maîtrise du processus d'entraînement, et ainsi, garder tout son crédit auprès des entraînés* » (Natation).

Mais il y a des risques à la personnalisation de la fonction : *« il faut faire attention à ne pas devenir fou dans ce métier, il ne faut pas devenir mégalo. Le fait d'avoir des résultats, ça ne veut pas dire que vous êtes un génie. C'est quand même les athlètes qui courent, c'est pas nous. Même si on a des compétences, il faut rester conscient de ça* » (Athlétisme).

La relation d'autorité peut se transformer en relation d'emprise sur les entraînés : *« j'ai un rôle affectif très très fort avec mes élèves. "Quand j'ai quitté pour Paris, j'ai plein d'élèves qui ont dit à leurs parents : "Je suis mon maître". Et ils ont dormi dans des chambres de bonnes* » (escrime), avec ses conséquences comme *« les crises de jalousie, en cas de changement de la relation de l'entraîneur vis-à-vis de l'entraîné* » (Cyclisme).

Il faut donc savoir contrôler ce pouvoir : *« Tu en fais ce que tu veux des gosses ! Une gamine à 18 ans, tu la fait tourner comme tu veux. Dès l'instant, où elle t'aime*

bien, où elle a confiance...c'est d'ailleurs trop facile, ce n'est pas normal que les adultes se comportent comme ça ! Il y a de la concurrence, parfois, entre les entraîneurs ayant une forte emprise sur les jeunes et les parents de ces jeunes... Se valoriser est toujours plus facile sur des jeunes » (Gymnastique).

Et il y a aussi des avantages : « S. était un gourou. Il y avait une véritable relation de dépendance des athlètes vis-à-vis de l'entraîneur. Cette relation le protégeait : les cavaliers ont manifesté contre son départ, c'est monté jusqu'au ministre » (Equitation).

La réputation est faite de plusieurs éléments. La différence d'âge ou de génération contribue souvent au crédit qu'accorde l'athlète à l'entraîneur : « l'âge est important, il faut qu'il y ait de la différence d'âge pour avoir plus d'autorité et de charisme. P. aurait pu succéder à S., mais manquait de charisme et d'autorité. Et cela va au-delà des athlètes : la réputation joue aussi sur les juges » (Equitation).

Ce qui revient à soutenir fréquemment cette idée selon laquelle l'entraîneur national n'est pas forcément « tip-top », mais que la petite différence qui fait la réputation qui attire a tendance à s'auto-alimenter : « Il lui suffit de ne pas "faire l'idiot". A partir d'un certain niveau, les entraîneurs experts bénéficient aussi de leur renommée et recueillent les athlètes de très haut niveau. Donc ça fait boule de neige et ce n'est pas forcément parce qu'ils sont les meilleurs » (Athlétisme).

Au bout du compte, pour nombre d'entraîneurs, le point primordiale est la relation entraîneur / entraîné : « On peut écrire des choses, on peut me casser oralement, toutes ces discussions de comptoir, c'est un truc dont je me tape. Par contre, pour moi, le plus important, c'est la relation entraîneur / entraîné » (Escrime).

5.3 Confiance et rapports de force avec les autres intervenants

Aux problèmes liés à la gestion du groupe des entraînés, s'ajoute la nécessité d'asseoir son autorité auprès des autres spécialistes et experts lesquels interviennent auprès des entraînés. Les problèmes sont de natures différentes, comme une simple coordination technique : « j'ai fait une erreur de coordination avec le préparateur physique, il y a eu des ordres et consignes contradictoires auprès des athlètes. Maintenant, je fais attention, on se coordonne énormément. Il faut se coordonner aussi avec les kinés et avec le médecin » (Cyclisme). Quelquefois, cela implique l'autorité même de l'encadrement : « on a embauché un préparateur mental. Ce qui nous

intéressait dans sa préparation psychologique, c'est qu'il rendait les athlètes autonomes. Et on s'est rendu compte finalement que nos athlètes étaient plus en contact avec lui et que nos entraîneurs étaient plus facilement laissés de côté. Il était un meilleur relais qu'eux. Donc on a préféré faire une formation complémentaire à nos entraîneurs (...) et éviter cette espèce d'aspect extérieur » (Judo).

5.4 Confiance et rapports de force avec les "détecteurs" de talent

Les qualités diplomatiques concernent aussi les "fournisseurs" de talent, car pour obtenir de bons éléments qui, en ramenant des résultats, protègent l'entraîneur), il faut avoir de bonnes relations avec ceux qui travaillent dans les clubs ou auprès des clubs : *« ce sont les CTR qui nous signalent les bons cadets ou juniors »*, mais cela fait partie de leur compétence dans le travail de détection. Le problème est plus compliqué avec les clubs : *« les clubs sont très critiques vis-à-vis de ce qu'ils considèrent comme des dépossessions »* (Judo). Il est donc important de *« ne pas se déconnecter des clubs et de ce que font les boxeurs en club. Ici, à l'INSEP, on a tendance à rester au haut niveau et à ne plus regarder au dessous de soi »*.

En athlétisme on dit souvent qu'il faut *« récupérer des perles »*, mais dans ce cas, *« les entraîneurs nationaux récupèrent tout le boulot des clubs sans faire une formation, sans valoriser le travail des entraîneurs de club »*.

Il y a donc beaucoup de tensions, de critiques et contestations avec les clubs sur ce point, mais aussi *« parce qu'on te confie des athlètes de club pour les amener en équipe de France et du coup il y a une pression des clubs pour les sélections »* (Gymnastique). Il faut donc dialoguer : *« dialoguer avec les maîtres d'armes à qui on prend leurs jeunes. Tu lui dis : "Attends, tu comprends le pourquoi, tu peux lui offrir plus parce qu'il aura des compétiteurs en face. Là non, il est tout seul.". Moi-même, j'ai été maître d'armes en club et j'ai laissé partir mon gars. Il faut que tout le monde comprenne et y mette du sien sinon, le jeune est tiraillé, déséquilibré entre son entraîneur qui l'a formé et toi »* (Escrime).

Il faut donc savoir se coordonner avec les clubs. Dans les sports les plus professionnalisés, le problème est inversé : *« en volley, il y a inversion du rapport de force entre sélection nationale et clubs au haut niveau, dans un contexte d'évolution*

vers le professionnalisme : les clubs ne veulent pas lâcher leurs joueurs, ils ont leur priorité ».

5.5 Un équilibre délicat

Si les résultats apparaissent comme la meilleure des protections, en revanche l'importance attachée au résultat peut être un facteur de conservatisme. Si les résultats sont obtenus, il ne faut rien changer : *« par exemple le travail physique. Le responsable, il assume. Donc il ne veut pas s'emmerder avec des choses nouvelles. Alors que toi, derrière, si tu te plantes... »*. Introduire une rupture comporte un risque : *« ça voudrait dire remettre en cause une structure qui, à l'heure actuelle, marche. Pour nous, c'est quelque chose qui marche. Donc si on casse, c'est pour apporter un mieux »* (Aviron).

L'importance attachée au résultat peut conduire à « oublier l'humain » au profit exclusif de la performance. Beaucoup d'entraîneurs évoquent, assez spontanément, ce risque : *« il y a une grande leçon à retenir : on a affaire à des êtres humains qu'il faut respecter. Et qui ne sont pas malléables, corvéables, interchangeable »*. Il faut *« faire passer l'être humain avant la performance. L'entraîneur est un humaniste. S'il y a un athlète qui se sent fatigué ou s'il voit un mec un peu en difficultés dans ses études, il va le chauffer, il va l'engueuler, et puis il va l'inciter à aller en cours plutôt que de suivre l'entraînement. Pour lui, le sport, c'est un moyen de s'épanouir. C'est pas du commerce »* (Athlétisme). Au contraire, d'autres affirmeront : *« je veux un résultat, je m'en donne les moyens »* (Gymnastique).

On peut voir l'application de cette conception humaniste à propos du dopage : *« l'entraîneur que j'avais n'a jamais abordé le problème du dopage, en disant qu'il faut prendre ci, il faut prendre ça. Donc, c'était une bonne éducation déjà à la base. Moi, je me rappelle, lorsque je courais : jamais ça n'est arrivé. Et j'aimerais perpétuer cette tradition »*. Voilà pourquoi on va chercher des moyens comme la micro-nutrition ou comme le repos pour lutter contre le dopage: *« Le dopage ? Quelqu'un qui est fatigué, il se repose. Je suis contre les tricheurs. Et je sais que chez les entraîneurs étrangers, certains ne sont pas clairs au niveau de la préparation biologique, ... souvent »* (Athlétisme).

L'importance attachée au résultat renforce aussi la relativisation du savoir formel :
« *Il y en a qui sortent des bouquins mais qui n'ont jamais fait un champion d'Europe ou quoi que ce soit. Alors là, ils se fatiguent pas !* » (Escrime).

Mais les résultats ne garantissent pas toujours que l'entraîneur soit maintenu à son poste car d'autres épreuves doivent être prises en compte : « *S. a été remercié pour des raisons politiques. Il avait de bons résultats, la longévité, mais il était non conforme* ».

C'est cette incertitude appuyée sur les fragilités de la reconnaissance qui constitue la base des doutes qui traversent aujourd'hui la profession.

Chapitre 4

Des professionnels qui doutent

Méconnaissance de la fonction, manque d'unité du groupe, difficultés à définir sa place dans les nouvelles formes de division du travail, épreuves qui portent sur des qualités très différentes de celles qui sont à l'origine de l'entrée dans la carrière, incertitude du statut, tous ces éléments dessinent les contours d'une profession qui doute d'elle-même.

1. Un statut dévalorisé

Si on prend la tonalité générale des entretiens et les réponses aux questionnaires, on retiendra que la position d'entraîneur apparaît comme relevant d'un statut flou. Les personnes interrogées mettent en avant des réalités multiples du métier, des tâches qui sont trop hétérogènes et des situations disparates : certes tout le monde fait de l'entraînement, mais certains entraîneurs entraînent peu et ont surtout un rôle administratif et de coordination ou d'animation d'équipes, ils sont les managers des groupes, auquel s'ajoute la figure du sélectionneur, l'organisateur des cadres ou de la formation. Cette diversité des tâches fait passer du statut de coach à celui de manager, et éventuellement les oppose. C'est en quelque sorte l'opposition entre, d'un côté, le terrain et le contact direct avec l'athlète, de l'autre la distance et le surplomb.

Et cette hétérogénéité des tâches ou des statuts s'oppose au don de soi nécessaire, reconnu par tous, pour faire ce métier et produit les déceptions dues au manque de reconnaissance et à la perte d'identité à travers cette dispersion : « *on n'a pas le temps de tout faire et il faut se concentrer sur les tâches d'entraînement, mais on ne peut pas vraiment le faire* » (Natation).

1.1 Don de soi et attentes

D'abord la charge de travail : le rythme des entraînements, les déplacements, les charges nées de l'individualisation de l'entraînement, le suivi des athlètes, le travail administratif. C'est la fois l'intensité de la charge de travail et un éparpillement des tâches. D'où le stress et la fatigue dues à la remise en cause constante et à la nécessité d'être aux aguets. La mobilisation permanente introduisent un flou entre vie professionnelle et vie privée, créant un nouveau risque du métier, la crise familiale, car cette occupation constante du temps par la multiplicité des tâches à accomplir met en danger le mariage et les relations avec les enfants.

L'entraînement est vu comme un don de soi, fondé sur la générosité qui ne doit rien attendre en retour : *« C'est un milieu où tu donnes et tu ne dois pas attendre le retour. Cela correspond à un engagement et à la reconnaissance d'un engagement : on investit du temps, on monte un centre d'entraînement. C'est du boulot : créer puis structurer une équipe d'entraîneurs, d'encadrement, assurer la stabilité du recrutement. Mais dès qu'on me proposait quelque chose, j'ai toujours répondu présent »* (Escrime). Cependant aussi, il existe aussi des attentes d'un retour sur investissement, attentes parfois déçues : les engagements sont trahis, les sacrifices ne sont pas reconnus.

1.2 Charge de travail

La charge de travail est donc liée à la fréquence et à la durée de l'entraînement, plusieurs séances qui représentent de 2 heures à 4 heures par jour, auxquelles on ajoutera la charge liée à l'individualisation de l'entraînement, donc à la démultiplication des séances : *« pour moi, être entraîneur, c'est 70 à 90 heures par semaine ! »* (Natation). Mais tout ce qu'il y a à faire quand on est entraîneur *« ça dépasse amplement le côté de la technique, de l'entraînement »* (Athlétisme). Il faut *« aider les athlètes dans leur vie privée, avoir le rôle d'écoute et de confidente. Les transporter en minibus pour leur logement ou pour les compétitions »* (natation). Comme l'exprime un entraîneur, l'intéressement aux différents aspects des tâches de l'entraînement fait ressembler l'entraîneur à une firme moderne : *« J'ai une gestion du temps en flux tendu »* (Volley-ball). C'est le prix à payer pour être proche des athlètes et entretenir son aura en échappant au style *« fonctionnaire »*.

« *On devrait plutôt dire les tâches administratives "et" l'entraînement* » (Judo) car on se retrouve face à un ensemble de tâches non prédéfinies et extensives qui amène à la confusion coach /manager. Cela peut se traduire par la bureaucratisation, « *des entraîneurs qui entraînent peu, mais ont un rôle administratif et de coordination : le sélectionneur, celui qui organise les cadres, qui met en place la formation. Ce qui fait qu'il y a une perte de "contact" avec le terrain. Bureaucratisation... mais la bureaucratisation est aussi une voie de sortie* » (Athlétisme). Cette démultiplication ne peut être contrôlée que par une division du travail : « *j'ai l'impression, au contraire, en athlétisme, comme les coordonnateurs gèrent les fonds et les tâches administratives, les entraîneurs ne font qu'entraîner et ils ont pas mal de temps disponible* » (Athlétisme).

Ce qui fait qu'on développe une forte éthique de travail à l'adresse des autres entraîneurs et des athlètes : « *ça me coûte parce qu'on donne tout, que je fais mon boulot à 100%* » et on est contre « *les fainéants et les couleuvres, contre les tricheurs* » (Athlétisme) et qu' « *on aime bien les gars dociles qui bossent. On aime ceux qui sont discrets, bosseurs, ceux qui n'ont jamais peur d'en faire trop, ceux qui sont sérieux* » (Cyclisme).

1. 3 Stress et fatigue

La charge de travail est génératrice de fatigue et de stress. C'est une usure en termes de gestion physique : « *quand j'ai l'athlète en face de moi, je suis à 180 pulsations à la minute et ça dure une heure, voire une heure et quart, et puis après, vous en avez un deuxième, un troisième, un quatrième. L'approche physique est quelque chose d'important. J'ai 52 ans !* » (Escrime). C'est d'autant plus fort quand de plus on doit vivre la vie des stages ou des compétitions : « *gérer un groupe de 20 à 25 personnes tous les jours, ça veut dire ne pas dormir beaucoup* » (athlétisme). Du coup, le rendement baisse : « *Je fatigue maintenant en fin de matinée. Et on a jusqu'à sept heures et demi, voir huit heures moins le quart, on a entraînement. Là, je suis mort. Je suis moins fort physiquement qu'avant* » (Volley-ball). Cet investissement intense produit un stress entraîne des comportements qu'on juge négatif, « *je me suis remis à fumer* », et une plus grande sensibilité « *aux conflits qui entraînent la lassitude et qui font qu'on s'auto-exclut* », et finalement la décision de se retirer : « *après les jeux, j'arrête* ».

1.4 Disponibilité, mobilité et situation familiale

Le métier repose sur des vertus de disponibilité et de don de soi. C'est un métier de passion, et l'entraînement n'échappe pas aux difficultés de ce type d'activités dans lesquelles on ne connaît pas de division très nette entre vie professionnelle et vie privée. Il faut être disponible, « *répondre au téléphone aussi bien à 7 h et demi le matin qu'à 11h le soir* », ne pas avoir de vie familiale « *car on est impliqué 24 heures sur 24* » et que « *moi, quand j'ai fini ici, je pars en stage pendant les vacances scolaires donc j'ai deux tiers des vacances scolaires qui sont bouffées* » et ces stages ne sont pas toujours à la hauteur de l'intérêt : « *s'emmerder en stages pour ne pas passer ses vacances chez soi* ». On mène une vie monacale pour les athlètes : « *il faut faire des sacrifices en se couchant de bonne heure, en mangeant ce qu'il faut, en refusant de sortir, en vivant à part* ».

Surtout, on ne peut mener une vie familiale satisfaisante : « *On est parti 150 jours en stage dans l'année. C'est monstrueux ! Sur le plan familial, social, c'est cassant. C'est cassant au possible ! C'est-à-dire que l'on n'est jamais à un endroit, on n'est jamais à un autre. En plus, moi, je m'occupe d'un centre d'entraînement : quand je reviens, il y a du boulot; Je ne suis pas tranquille, je ne suis pas chez moi ! Je suis chez moi sans y être; avec des horaires toujours décalés par rapport à une vie sociale normale. C'est vachement lourd sur le plan familial, personnel* » (Aviron).

Ces « *15 ans sans vacances et sans sortie avec des enfants* », ont des conséquences sérieuses pour la vie familiale : c'est l'obligation de la mobilité géographique pour être près du pôle d'entraînement, plus radicalement c'est un choix de vie, surtout pour les femmes car cela implique de ne pas avoir d'enfants. Les individus s'usent, comme la vie familiale et on évoque volontiers le taux de divorce très important parmi les entraîneurs. C'est qu'on perd le contact avec les proches : « *Leurs femmes ont reconstruit un équilibre à côté et leurs enfants, ils ne le connaissent plus. Il ne sait plus quoi leur dire. Je vois la détresse humaine. J'en ai vu plein !* » (Volley-ball). C'est là un autre motif d'abandon : « *Très sincèrement, sur le plan familial, je ne pourrais pas aller au-delà des Jeux. C'est une composante importante pour moi. Et donc, l'engagement est pris au niveau de ma femme en ce qui me concerne, d'arrêter après Sydney* » (Aviron).

Cela peut-il être contrebalancé par les gains d'autorité quand on peut faire la preuve qu'on détient des compétences variées extra sportives : « *j'emmenais mon enfant avec moi, parce que lorsqu'ils sont bébés, on peut les emmener partout. Toutes les filles savaient que je savais changer les couches* » (Volley-ball).

2. Quelles gratifications ?

C'est donc bien un rôle ingrat que l'on joue et comment le supporter ? La rhétorique de la passion semble donner la réponse : « *La passion est au fond de la motivation* ». ! L'entraînement est un investissement d'amour, « *l'amour qu'on y met* » et c'est cet amour qui permet de supporter : « *C'est notre passion et c'est pour ça que ça ne nous pèse pas* » et que ce n'est pas un travail : « *On ne travaille pas, on est heureux* ».

2.1 L'argent

« *La motivation ? "Les pépètes" !* ». Les entraîneurs de haut niveau ont un salaire : s'ils sont professeurs de sport, ils se rangent dans les catégories de la fonction publique ; s'ils sont entraîneurs de club professionnels, les salaires dépendent de leur notoriété, sont nettement plus élevés, mais se paient de l'incertitude ; s'ils sont entraîneurs nationaux, ils reçoivent leur salaire plus une prime de préparation olympique (15% en plus de leur salaire, ou une prime de haut niveau pour les sports non olympiques) ; dans certains sports, les plus médiatisés, ils peuvent compter sur le budget des groupes ; s'ils sont entraîneurs de club, ils sont aussi généralement salariés, mais cela varie d'un sport à un autre et d'un club à un autre.

La question est par exemple celle de la comparaison avec les entraîneurs étrangers qui, s'ils ne sont pas des agents titulaires, peuvent négocier des contrats plus importants ou casser les prix : « *La concurrence étrangère c'est que beaucoup d'étrangers cassent les prix* ». Pour les entraîneurs des sports professionnels, « *entraîner l'équipe de France c'est moins intéressant qu'un club, en termes financiers pour des sports comme le foot ou le volley* ». Les comparaisons se font aussi entre les entraîneurs nationaux et les quelques entraîneurs de clubs payés sur des contrats à durée indéterminée. Et la prime

de Préparation Olympique a son importance, pour les entraîneurs nationaux, aussi bien que pour ceux qui ne le sont : « *Les gens qui sont en contrat PO, ils gagnent beaucoup plus* ». Mais d'autres relativisent : « *en contrat de préparation olympique, c'est beaucoup et pas beaucoup, à la fois. Pas beaucoup par rapport au temps qu'on y passe, mais pour un fonctionnaire, je ne sais pas... On aimerait toujours que ça soit plus, ça serait agréable aussi, sur le plan familial* » (Aviron).

Mais c'est aussi que la comparaison avec les revenus des athlètes de leur discipline est largement en leur défaveur et des tensions potentielles existent nées du fait que les athlètes gagnent parfois beaucoup plus, c'est le cas non seulement dans les sports professionnels, mais aussi dans les sports très médiatisés, non seulement pour quelques stars, mais aussi pour les athlètes de niveau olympique ou mondial, du fait des sponsors et des primes de préparation olympique ou de résultats, avantages que n'ont pas leurs entraîneurs et c'est surtout le cas dans les sports professionnels.

Les gratifications viennent alors du style de vie, ce qu'on appelle les « avantages en nature », les stages à l'étranger, les voyages pour les stages et pour les compétitions. Mais on peut aussi essayer de cumuler les sources de revenus. Logiquement, on ne peut cumuler les revenus d'entraîneur national et d'entraîneur de club, mais il apparaît que la pratique soit tolérée en raison de la précarité reconnue de la position. Mais on peut aussi trouver des formes de cumul qui sont des préparations à la reconversion comme le cas d'athlète qui sont aussi entraîneurs, les entraîneurs qui font des vacances en STAPS ou de ceux qui cumulent la fonction d'entraîneur et celle de préparateur physique dans un club de football ou de rugby.

2.2 Le statut et l'aura

Autre type de gratification : le prestige et la reconnaissance du milieu. Un élément fort « *pour ne pas pouvoir descendre du train en marche. C'est dur de quitter le milieu dans lequel tu as toutes tes connaissances* » (Athlétisme) qui relativise le discours rituel de vouloir « *tout arrêter* ». Mais comme le métier est vocationnel, qu'il est « *toute la vie* », on a beaucoup de difficultés à faire autre chose : « *C'est pour ça que tous les gens qui disent qu'ils vont s'arrêter... Ils ont tellement donné qu'à un moment donné, ils ont besoin de se ressourcer. Mais certains ne savent plus faire, j'en vois qui ne savent plus faire* » (Volley-ball). On a là un effet classique de l'engagement dans une carrière qui

fonde l'identité de l'individu qui mène de la carrière d'athlète à celle d'entraîneur : « *Quand les AHN s'engagent dans une carrière d'entraîneur, c'est qu'il faut qu'on continue à parler d'eux dans le milieu et à être reconnus comme compétent dans tel ou tel domaine. Ils ne vivent que par une reconnaissance du statut dans l'athlétisme : s'ils ne l'avaient plus, le monde s'écroule autour d'eux* » (Athlétisme).

Pour ceux qui ont commencé leur carrière professionnelle dans l'enseignement, les raisons sont fortes de rester dans l'entraînement, malgré les contraintes : « *je n'ai pas envie de rester ou de retourner en lycée. Là, je n'ai pas d'emploi du temps fixe, c'est moi qui fixe mon emploi du temps* » (Athlétisme). « *Le métier d'enseignant ne m'intéressait pas forcément. Je ne me vois pas retourner dans un bahut, parce que ça, je ne peux plus. J'ai opté pour le professorat de sport* », ce qui quelque soit les aléas de la carrière d'entraîneur, garantit qu'on tournera autour de la production de la performance. (aviron).

Certains évoquent la médiatisation parce qu'elle permet, par exemple, de donner à ses proches une preuve tangible de son travail : « *le matin les enfants me demandaient ce que j'allais faire et je ne savais pas quoi répondre. Mais quand ils t'ont vu une fois à la télé, ce n'est pas qu'ils comprennent plus, mais pour eux c'est du concret* » (judo). Dans d'autres cas, c'est que les succès sportifs permettent d'accéder à une nouvelle sorte de notoriété, voire de revenus complémentaires si on est amené à tenir une rubrique régulière dans la presse.

2.3 Se réaliser à travers d'autres

Un troisième type de gratification peut être distinguer : c'est celle qui vient de la possibilité de réaliser à travers d'autres la carrière d'athlète à laquelle on aspirait soi-même : « *être entraîneur, c'est le truc qui m'a permis de me valoriser. J'ai été frustré d'arrêter ma carrière d'athlète à cause d'une tendinite. Je peux le réaliser à travers d'autres* » (Athlétisme). Ou encore : « *je crois qu'il y a une carrière d'athlète de haut niveau contrariée. C'est un rêve qui s'est brisé et il a fallu reconstruire un autre rêve* » (Boxe).

C'est un travail de projection des entraîneurs sur ceux qu'ils entraînent. L'objectif n'est pas seulement sportif : « *Le plaisir de voir des gens évoluer, de les accompagner dans leur épanouissement, aider des jeunes à réaliser une ascension sociale, par*

exemple une jeune athlète qui passait un CAP cartonnage et que j'ai aidé en organisant le travail pour qu'elle y arrive » (Athlétisme).

On trouve ici le retour du don de soi : *« C'est un milieu où tu donnes et tu ne dois pas attendre le retour. Le retour que j'attends, moi, c'est le mec lorsqu'il monte sur le podium, j'entends la marseillaise, je pleure comme un gamin, il a sa médaille d'or au coup, hein ! Pour moi, je me dis : le travail est bien fait » (Escrime).*

2.4 L'employabilité

Peut-on considérer que l'expérience acquise améliore l'employabilité, les compétences peuvent-elles se réinvestir ? En un sens parce que *« ça apporte un nom »*, parce que le fait de côtoyer des entraîneurs différents permet de s'enrichir et de faire valoir cette expérience sur le marché de l'entraînement lorsqu'on travaille dans des sports professionnels : *« travailler auprès d'un entraîneur chinois vaut beaucoup en volley »*. Dans des sports dans lesquels le travail en équipe constitue la règle de plus en plus fréquente, la compensation aux relations trop autoritaires vient de ce qu'on apprend et de sa présence sur le générique.

2.5 Crise des vocations ?

Mais malgré les satisfactions tirées de l'exercice du métier d'entraîneur, il est souvent fait référence à une crise des vocations et au fait qu'on reste par raison et qu'il y a peu d'attrait pour les athlètes.

Par exemple, on pose le problème du recrutement dans le vivier des AHN en athlétisme : *« pas assez de "générosité" et d'altruisme de la part des jeunes athlètes. Peut-être pensent-ils que ce n'est pas assez payé ? Il y a beaucoup de nombrilisme chez les athlètes. Ils aiment l'argent et ils ne vont pas s'engager dans une carrière d'entraîneur pour les beaux yeux de l'athlétisme » (Athlétisme).*

Chez les anciens, le passage de Athlète de Haut Niveau à entraîneur national pouvait correspondre à une ascension sociale : *« Je me voyais mal chez Y. faire la chaîne, les trois huit. Là, je voyais que je pouvais faire quelque chose dans le sport »*. Ce qui signifiait pour certains de renoncer à une carrière d'athlète : *« j'ai renoncé à une carrière en équipe de France pour entraîner. Il fallait que je continue à entraîner pour gagner ma vie. J'ai passé ma vie dans les gymnases très tôt pour remplir le compte en*

banque, enfin, pour éviter qu'il soit trop vide » (Volley-ball). Aujourd'hui, certains jeunes entraîneurs nationaux n'envisagent pas de le rester longtemps.

3. La gestion du risque professionnel

Quels sont les risques ? C'est principalement qu'on est sur un siège éjectable. On est à la merci d'un changement d'équipe à la fédération, nouveaux élus ou nouveau DTN ; on est aussi à la merci de l'insuccès. Comment peut-on s'en prémunir ?

Les statuts et les contrats sont donc très divers puisque'il y a aussi des professeurs d'EPS en détachement, en plus des cadres techniques du Ministère (CTN, CTR, etc.). Dans ce cas, le risque est de réintégrer l'Education nationale, l'enseignement, ou les structures décentralisées du Ministère des Sports. Quand les statuts sont plus ou moins précaires, ainsi que les montages financiers dans les disciplines naissantes ou faiblement médiatisées où il est beaucoup fait appel aux différents types de contrats d'insertion comme les contrats jeunes, la reconversion est plus problématique. Enfin reste le cas des sports professionnels ou des sports où les clubs ont acquis une certaine puissance économique dans lesquels il s'agit de faire valoir son palmarès sur un marché des entraîneurs fortement concurrentiel.

3.1 Tout devoir à l'Etat

Comment fait-on carrière lorsqu'on est entraîneur ? On peut accomplir une carrière d'Etat si on est agent titulaire, on passe les échelons normaux correspondant au grade de professeur de sport ou de professeur d'éducation physique pour ceux qui le sont. Mais cela ne définit pas une carrière dans le métier d'entraîneur. Il y a bien une définition de ce que c'est qu'être entraîneur, des conditions pour exercer cette fonction, mais pas de statut. Ainsi, il n'y a pas de reconnaissance dans les fédérations sous la forme d'une licence, à la différence des athlètes et des dirigeants, de même qu'on ne voit pas d'évolution dans une hiérarchie du métier : seule la réputation, fondée sur l'accumulation du succès, garantit la longévité dans le métier et des conditions financières en accord avec cette réputation à la condition d'opérer sur le marché des entraîneurs des sports professionnels. D'où l'importance d'être et de rester entraîneur

national avec son prestige, ses primes de préparation olympique ou de haut niveau. Mais, « *le jour où il n'est plus entraîneur national, il n'est plus rien. Il devient ce que l'on veut bien en faire* » (Athlétisme).

En effet, quelles positions s'offrent en terme de progression de carrière ? « *Un DTN, il peut être directeur de CREPS. Un entraîneur national, il peut trimer toute sa vie, qu'est-ce qu'il peut être ? Il n'y a pas de débouchés pour un entraîneur national. Quelle est ton identité ? Entraîneur national, c'est quoi ?* » (Gymnastique).

L'avantage du système français réside dans les garanties provenant de l'intervention publique pour les conditions d'exercice et le statut d'agent de l'Etat : « *des entraîneurs payés à plein temps, un système de formation, une structure couverte, des moyens, un staff, etc. Beaucoup de pays peuvent nous envier* » (Cyclisme), et certains pays regardent avec envie : « *l'Italie est en train de se mordre les doigts de son service privé* ».

De plus, il y a un intérêt à être fonctionnaire pour pouvoir tenir tête aux fédérations, c'est-à-dire résister aux pressions des élus : « *je ne suis pas payé par la fédération. J'ai une liberté extraordinaire. Je me rends compte que cette tranquillité d'esprit est fondamentale. Je ne serais pas allé si loin dans certaines situations un peu limites, j'aurais eu peur de me faire virer. C'est pourquoi je suis contre la privatisation* » (Natation).

C'est pourquoi la fin d'un contrat PO est dramatique : « *on a des difficultés à se valoriser sur le marché de l'emploi. J'ai un ami qui a mis du temps à retrouver quelque chose. On est souvent un peu autodidacte, en tout cas dans la partie la plus spécifique dans laquelle on est, et après c'est quelque chose que l'on a du mal à valoriser pour retrouver un autre boulot, parce que c'est un boulot qui s'arrête. Donc c'est une véritable inquiétude dans le travail* » (Aviron).

Pour d'autres, c'est bien là que gît le problème : « *c'est une question de personne. Il y a des problèmes à chaque fois qu'on essaie de faire bouger les choses parce que les gens n'osent pas bouger* ». (Volley-ball)

3.2 Absence d'anticipation sur l'avenir

Le risque est accentué par le constat qu'on peut faire d'une grande difficulté à anticiper la reconversion, soit dans une autre position d'entraîneur (en club plutôt qu'en

équipe nationale), soit se remettre à autre chose : *« quand on arrive à ce poste, on ne se rend pas compte des problèmes pour se recaser qu'il y aura après. Il faut dire aux gens dès le début, il faut qu'on sache qu'à un moment ça va s'arrêter »* (Athlétisme).

Il faut donc pouvoir envisager les possibles : *« dans dix ans, je ne serai plus entraîneur, ça demande un trop gros engagement, je vieillis.... Ce que je serai ? Franchement, je ne sais pas. Retourner dans une direction régionale, s'occuper du haut niveau ? ça ne m'aurait pas déplu non plus d'être inspecteur Jeunesse et sport. Seulement il faut se replonger dans les bouquins ! Et préparer la reconversion. Je ne vois pas comment je vais faire concrètement au niveau de mon emploi du temps pour trouver quelque chose, ou pour me préparer à quelque chose »* (Aviron).

3.3 Stratégies de maintien dans l'entraînement de haut niveau national

Car l'arrêt de l'activité est vécu comme un déclassement. Ceux qui sont entraîneurs nationaux vont chercher à développer des stratégies de maintien dans l'entraînement de haut niveau national. On peut se maintenir en se bureaucratisant : *« il y a un profil "entraîneur" bien marqué par les professeurs de gym ou un fonctionnement de profs, avec le côté 'tenir jusqu'à la retraite'. Certains entraîneurs nationaux sont des vrais "dinosaures" qui ont tout fait pour rester »* (Athlétisme). Mais comment le reprocher puisqu'il n'y a souvent rien d'aussi motivant : *« pourquoi les entraîneurs nationaux restent autant de temps dans leur poste ? C'est parce qu'ils ne peuvent pas y échapper. La soupe est bonne, tu as ton salaire plus 15% plus une prime. C'est bien ! Mais quand tu as été entraîneur national pendant un temps et que tu as eu des résultats, tu as rempli ton objectif. L'Etat devrait créer un corps d'ingénieur, de profs hors classe, ça serait la récompense et place aux jeunes »* (Gymnastique).

On peut aussi se reconverter en se tournant ou en investissant des postes liés au haut niveau, qui peuvent donner le titre d'entraîneur national, mais ne sont plus en contact direct avec les athlètes comme la formation des cadres techniques ou la politique à mener vis-à-vis des clubs. On dira ainsi que *« certains entraîneurs sont davantage des sélectionneurs, d'autres des formateurs »*. Pour beaucoup, c'est un risque plutôt qu'une promotion : *« que faire après ? Devenir administratif ? »*. Ce n'est pas ce qu'on recherchait.

En dehors d'une voie tracée, il faut naviguer, développer des stratégies de reconversion disciplinaire, *« je me suis retrouvé une existence normale en passant à la PO des sports de glace, c'est un nouveau domaine »*. Il faut encore effectuer des déplacements dans les spécialisations, *« j'ai réussi à tourner pour toucher à tout. En fait j'ai fait un recyclage permanent »*.

Les stratégies sont aussi des stratégies d'accumulation ou de diversification des qualifications : *« j'ai passé mon professorat d'EPS pour me ménager une porte de sortie, parce que c'est le genre de boulot, entraîneur, qui peut s'arrêter vite. Si j'ai fait professeur d'EPS, c'est justement pour avoir plus de possibilités à la sortie »* (Aviron). Et des stratégies de sécurisation : *« le professorat de sport offre la sécurité. Après il faut se débrouiller et rester à niveau si on n'est plus entraîneur national pour retrouver un club et continuer à entraîner des athlètes de haut niveau »* (Escrime)

Quand l'arrêt de l'activité correspond au départ à la retraite, le problème est moindre, d'autant qu'il peut s'accompagner d'un prolongement de l'activité sous forme de mission nationale. Pour les « remerciés », ils ont comme solution la réincorporation du corps d'origine comme celle de professeurs d'EPS pour les détachés de l'Education nationale ou de l'armée, où on pourra toujours effectuer un service lié au sport et *« régler un problème de calcul de points de retraite »*. Et puis il y a les reconversions plus radicales comme *« redevenir instituteur et se faire élire maire de son village »*, devenir antiquaire, investir l'Université dans les UFR STAPS ou se constituer une poly-activité au service de différents employeurs qui mêle l'entraînement, la préparation physique et la préparation mentale. Sinon, il y a *« la mise au placard »* qui signifie, si on est professeur de sport, qu'on retourne dans une direction régionale ou départementale pour remplir une des différentes missions des conseillers techniques très éloignées du terrain, *« à remplir des demandes de financement »*.

Tout dépend des conditions de l'arrêt qui, s'il est brutal et apparaît comme une sanction, est vécu souvent avec aigreur et amertume : *« le mec qui était entraîneur national, qui retourne conseiller technique régional, à mon avis, c'est pas une honte, ni une régression. Mais il y a des gens qui peuvent le vivre bien et d'autres, mal. J'ai l'exemple d'un gars qui s'est battu pour ne pas aller à Lyon. Mais on ne leur demande pas leur avis là-dessus. C'est des conflits, c'est plus grave, des entraîneurs qu'on pousse vers la sortie. J. ! il était en conflit avec le DTN, il a été puni : "On ne veut plus*

de toi dans l'athlétisme". Le président de la fédé et le DTN contre lui. "Il passe ses journées dans un bureau à répondre à deux, trois coups de fil et il s'emmerde toute la journée. Alors qu'il avait des idées sur le sprint, sur le relais, il aurait voulu faire de la recherche. Les gens qui étaient en place, c'est pas de la marchandise ! La moindre des choses... Les DTN quand ils partent, on leur demande leurs souhaits. Pas les entraîneurs nationaux. J'ai demandé un poste dans les DOM-TOM comme enseignant, on verra... » (Athlétisme).

Les conséquences touchent la vision qu'on a du monde sportif : *« je suis assez déçu par le monde sportif. Il n'est pas aussi vrai que je le pensais, poussé vers la sortie, mis dans un "placard"... On ne les reconnaît plus, ils n'ont plus d'existence légale. Il y a même pas de gratitude, même pas de gratification et ton statut n'a pas changé »* (Gymnastique). Mais les conséquences sont aussi lourdes en terme de perte du statut et de l'aura, c'est-à-dire aussi d'un certain type de relations sociales et d'expériences : *« Retourner dans un lycée ? Je ne pourrais pas y retourner parce que j'ai l'impression que je ne pourrais pas assez bouger », sans compter la perte d'argent : « des entraîneurs nationaux virés à cinq ans de la retraite, perte de 5000 francs par mois, perte du statut, cinq ans avant d'arrêter ! »* (Athlétisme).

3.4 Rebondir sur le marché

On peut rebondir sur le marché, aller à l'étranger, aller en club. Nombre d'entraîneurs continuent l'entraînement dans des clubs plus ou moins gros : *« même sans statut, ils continuent. C'est comme une cessation progressive d'activité. Ils ne peuvent pas décrocher, ils ont du mal à arrêter. Et quelquefois, ils font des retours, après quinze ans d'absence, après une parenthèse en UFR STAPS... »* (Athlétisme). D'autant que le club présente quelques avantages, financiers : *« entraîner l'équipe de France est moins intéressant, en termes financiers, qu'un club de foot ou de volley »* (volley-ball), mais aussi sportifs : *« quand j'ai démissionné de mon poste d'entraîneur national, je suis reparti en club et j'ai monté la meilleure équipe du monde »* (Escrime).

On peut aussi passer d'entraîneur à préparateur physique ou mental. La position est moins exposée, il y a d'autres fusibles, et elle va souvent de paire avec l'insertion dans un collectif qui joue le rôle d'une promotion collective.

Parfois, ils partent à l'étranger pour se présenter sur le marché international qui existe autant en judo, en escrime ou en triathlon qu'en football. On assiste ainsi à un plaidoyer pour un marché international, la *world culture* de l'entraînement, « *le choc des cultures, l'enrichissement mutuel. On apprend sur tout, le rapport au devoir des autres athlètes par exemple. J'ai travaillé en Suède, en GB. Il faut faire venir les meilleurs, c'est comme ça qu'on progresse* » (Volley-ball), mais qui s'oppose au refus de la concurrence étrangère : « *des Chinois à la tête de la gym !* ».

4. Définir son identité au travail

Les transformations du métier et les aléas de la carrière constituent de nouvelles épreuves. Elles sont négociées différemment selon la manière dont on considère son identité professionnelle d'entraîneur, elles sont aussi des sources pour la définition de cette identité.

4.1 Le modèle inspiré

A une époque où l'auto-entraînement est la règle dans de nombreux sports, l'exercice du métier d'entraîneur répond à un modèle "inspiré" de l'activité. Pour les entraîneurs formés à cette époque, le modèle d'excellence est celui de l'artisan qui a ses petits trucs personnels, qui « bidouille » son matériel, qui n'a pas particulièrement de comptes à rendre à une structure, et qui ne fait pas "carrière" dans une structure particulière. Il n'y a pas de division du travail et la référence au modèle de l'artisanat et du compagnonnage décrit bien un univers sans surplomb théorique sur l'activité sportive : « *entraîner, c'est une passion et non pas une carrière. J'inventais mon matériel pour faire des exercices, il n'y avait pas d'équipe autour des athlètes. On vivait un peu ça comme le "compagnonnage", on était des artisans* » (Athlétisme)

L'entraîneur est un amateur du point de vue de son statut dans le sport ; il accomplit un travail de vocation, se rapproche du bricoleur ou du chercheur, plutôt de l'inventeur, et la vocation est entretenue par le service rendu à la collectivité en tant qu'enseignant, instituteur ou prof de gym.

Il existe certes deux univers certes : celui des sports professionnels et ses entraîneurs salariés et celui des sports amateurs avec ses entraîneurs amateurs, même s'il existe des entraîneurs d'athlétisme qui vendent leurs services et leurs conseils aux athlètes désireux de progresser. Cette frontière est encore peu pertinente dans l'immédiat après-guerre.

Loin d'avoir disparu, ce modèle est toujours prégnant aujourd'hui : *« on trouve toujours ces entraîneurs un peu passionné par l'artisanat, toutes ces choses-là, où les gens ont un savoir qu'ils ont acquis avec les années, avec l'expérience et puis qu'ils produisent, ils font leur sauce. Qui font leur sauce de toutes les expériences qu'ils ont pu, qu'ils se sont appropriés une technique et un savoir. Et je pense que c'est ça, être entraîneur national : il s'est approprié plein de choses. C'est plus comme ça qu'on doit le voir. C'est complètement une démarche personnelle que l'on peut, nous, à un certain moment, un peu institutionnaliser sous forme de formations »* (Athlétisme).

On le retrouve dans *« l'éthique du "travail bien fait". Il n' y a pas d'autre récompense que la satisfaction d'un champion qui gagne. C'est un milieu où tu donnes et tu ne dois pas attendre le retour »* (Escrime).

4.2 Le modèle bureaucratique

C'est le programme qui démarre dans l'après-guerre avec le début des rassemblements des cadres de l'élite sportive, mais dont réalisation effective se fait, après l'échec des Jeux de Rome, dans le courant des années 1970.

L'entraîneur devient progressivement un agent de l'Etat. La mise en place de formations au métier d'"instructeur" par les fédérations et l'Etat, puis de cadre technique et d'entraîneur participe d'un projet de formation d'une élite qui se double du développement à cette époque de la filière des professeurs de gymnastique puis d'éducation physique. Cette même filière fournit aussi ses cadres aux structures de haut niveau qui se mettent alors en place. A ce moment, le savoir bricolé des entraîneurs artisans y est concurrencé par la propagation des savoirs élaborés notamment dans les pays de l'Est et recueillis par l'observation, lors des voyages, des méthodes qui y fonctionnent. Si l'entraînement n'est pas nécessairement scientifique, il est au moins plus rationnel.

Pour marquer la différence avec le modèle inspiré des artisans, on peut qualifier ce nouveau modèle de « modèle industriel » en ce qu'il implique un niveau d'organisation et de rapports d'autorité fondés sur les compétences acquises dans les épreuves sportives, dans les formations de cadres techniques ou d'enseignant et dans la délégation d'une autorité d'Etat. Le modèle industriel, tel qu'il peut être décrit par Luc Boltanski²⁰, renvoie aux formes de commandement développé dans les entreprises et les administrations dans les années 1960. On pourrait aussi le nommer « bureaucratique », par opposition au modèle inspiré, dans la mesure où il repose sur la détention de compétences spécifiques reconnues par des diplômes, voire par un statut dans la fonction publique (professorat de sport) et dans la mesure où il développe une forme de rationalité qui lie définition de qualifications et mode d'organisation orientée vers la réalisation d'un but.

Dans le sport, le modèle industriel se trouve déjà dans les méthodes qui caractérisent l'entraînement en équitation, avec la mainmise des militaires dans la formation des cavaliers. Dans ce sport, cela se traduit par l'application d'un principe d'autorité, et d'obéissance, dans l'apprentissage des formes canoniques sur le mode de la répétition et dans la nécessité de rentrer dans le moule pour être reconnu. Le modèle industriel est fondé sur le rendement, « *les méthodes à la japonaise, pas d'explication à donner aux sportifs, on exécute, on répète, l'entraîneur est le maître et le patron* » et correspond à un type de mobilisation qui vise à tout mettre au service du résultat : « *j'ai eu une dispute avec un médecin. Il estimait que j'étais trop dur et moi j'estimais que j'étais juste et exigeant, et j'estimais que la médecine n'était pas là pour m'empêcher de travailler. Elle était là pour m'aider et même si on disait que je faisais des bêtises, j'estimais que l'on n'avait pas à me mettre des bâtons dans les roues au nom d'une éthique médicale qui n'avait rien à voir avec les choix que nous avons faits avec les athlètes... Je ne tolérais pas qu'on vienne gêner mon système. Parce que j'en étais le gardien, le responsable et c'est à travers ça que l'équipe de France devait évoluer* » (Gymnastique).

Ce qui signifie aussi routine, monotonie, ritualisation, tous ces défauts étant dénoncés rétrospectivement : « *La méthode de G., c'était toujours la même chose. Moi,*

²⁰ *Les Cadres*, Editions de Minuit, 1982

j'ai fait toute ma carrière en faisant un échauffement et les trois efforts. Ca, c'était l'entraînement de G.! ».

Là aussi, la prégnance du modèle bureaucratique demeure encore aujourd'hui très forte. Elle apparaît essentiellement sous la forme de la reconnaissance de l'effort de rationalisation fourni par l'Etat pour organiser le sport de haut niveau : « *des entraîneurs et des cadres techniques payés à plein temps, un système de formation, une structure couverte, des moyens, un staff, etc. Beaucoup de pays peuvent nous envier* » (Cyclisme).

4.3 Un modèle entrepreneurial

Un troisième modèle se constitue dans les années 1990-2000, celui de l'entraîneur comme entrepreneur. Ce modèle peut s'entendre en deux sens. Le premier va avec la professionnalisation, les enjeux commerciaux grandissants et le poids des clubs : l'entraîneur va entraîner des clubs dans les sports collectifs ou des collectifs dans les sports individuels et il entre en concurrence avec d'autres entraîneurs pour réunir autour de lui les meilleurs athlètes. Il est lié à un marché du travail de l'entraînement de haut niveau devenu national puis international. Ceci concerne bien les sports professionnels, mais aussi des sports amateurs, et les structures publiques d'encadrement, dans lesquels des groupes d'entraînement (ou des écuries) sont mis en concurrence. Pour certains, notamment les entraîneurs étrangers ou ceux qui tentent une carrière en dehors de la France, il s'agit bien de se situer sur un marché mondial de l'entraînement.

En un deuxième sens, le modèle entrepreneurial est lié à la diversification et à la spécialisation des compétences à l'intérieur d'équipes. C'est à la fois un processus de spécialisation des tâches et de collectivisation : l'entraîneur devient membre d'un collectif fonctionnant comme une entreprise obéissant à la loi du marché, ici symbolisé par le succès sportif.

On passe ainsi du coach au manager qui doit prendre en charge toutes les dimensions de la performance, mais surtout on passe à la spécialisation des coaches, à l'apparition de nouvelles fonctions (préparateurs physiques ou « mentaux », recueil d'informations, traitement informatique), à l'augmentation des équipes médicales (kiné, nutritionniste, etc.), voire, comme cela est décrit dans certains sports à l'existence des spécialistes de l'environnement juridique ou financier de la compétition.

On trouve cette situation bien décrite plus haut par H. Wilkinson à propos de tout ce que doit maîtriser l'entraîneur : des différentes tâches de l'entraînement à la prise en compte de l'environnement dans lequel le sport et le sportif, la capacité de se situer dans une hiérarchie. C'est cette réalité nouvelle qui est perceptible dans les récits des échecs et des succès dans les sports collectifs : ce qu'il fallu contrôler ou ce qu'on n'a pas su contrôler.

L'entraîneur n'est plus seul face à l'athlète et à la tâche à accomplir, il fait partie, à un rang subordonné ou supérieur, d'un collectif. Il acquiert des compétences complémentaires (la communication) tandis que celles qui lui étaient reconnues auparavant sont revendiquées par toutes les nouvelles fonctions ou « nouveaux métiers » (préparer, motiver).

Cette nouvelle situation est vue comme un progrès parce que cela suppose des vertus nouvelles de communication, entre entraîneurs ou entre entraîneurs et athlètes parce qu'on doit réfléchir plus spécifiquement, et moins techniquement, à "l'acte d'entraîner", prendre en compte la "complexité", être plus créatif, etc. C'est une valorisation des valeurs individualistes et humanistes comme la communication ou la non-hiérarchie, mais aussi celles de projet, de prise de risque, de mobilités,. Mais elle est aussi pleine des incertitudes portées par la mise en concurrence entre entraîneurs ou par la montée de nouveaux acteurs. On peut faire l'éloge du risque et de la mobilité, on peut aussi les craindre : les nouveaux acteurs sont des concurrents potentiels (la rivalité énoncée entre entraîneur et préparateur mental par exemple), la pression du résultat se traduit par l'instabilité des positions, le décalage entre les règles administratives qui règlent la carrière et la réalité du travail (marché, concurrence, pression, charge de travail et inégalité des traitements entre les entraîneurs et les athlètes par exemple).

4.4 La communication contre la hiérarchie

On entend chez certains entraîneurs un discours anti-hiérarchique très hostile aux critères d'excellence des années 60, comme l'obéissance, tandis qu'on vante les qualités d'explication et d'adaptation valorisées comme le fait de savoir percevoir les différences psychologiques entre hommes et femmes. On le note dans l'intérêt pour la littérature de management, qu'il soit d'entreprises ou militaire. C'est un peu « le culte de la

performance²¹ » à l'envers puisque les transferts de modèles organisationnels passent de l'entreprise vers le sport et non plus l'inverse. Dans la critique de la hiérarchie, c'est un renversement des références qui voit la valorisation du modèle américain contre le modèle japonais ou soviétique : « *les Japonais sont en train de se planter, dans tous les sports, la personne se révoltera* ».

C'est aussi la critique du paternalisme : « *à sa place [le directeur des équipes de France, allemand de l'Est], je ferai participer davantage les gens. C'est-à-dire que la décision vient du chef et est appliquée d'une manière assez autoritaire. Il n'y a pas de discussion possible. En ce qui me concerne, je préférerais faire adhérer les gens au projet plutôt que d'imposer des choses. Ça, c'est une conception personnelle. Maintenant, ce n'est pas la démocratie non plus. Séduire et convaincre, je pense que je fonctionnerais plus comme ça. Ne pas imposer d'une manière dictatoriale, militaire. Il y avait un entraîneur qui passait très bien avec des jeunes parce qu'il fonctionnait sur un mode autoritaire mais dès qu'il travaillait avec des adultes, c'était une catastrophe* » (Aviron).

On fait l'éloge de la communication, de la transparence et de la réflexivité : « *il faut apprendre à se connaître, ne pas hésiter à parler des problèmes et mettre cartes sur table. L'URSS a coulé faute de communication suffisamment libre* » (Volley-ball). Ce qui impose quelques rectifications : « *J'essaie aussi d'être près de mes gars. Je n'ai pas une autorité... Disons que je pars du principe qu'il peut y avoir une discussion* » (Cyclisme).

La première qualité d'un entraîneur s'est transformée : « *c'est la capacité, l'envie de communiquer avec les gens, avec les athlètes et les autres entraîneurs. Ce qui serait nuisible : c'est que le titre d'entraîneur national signifie pour l'intéressé que c'est lui le meilleur et qu'il donne des leçons aux autres. Si vous abordez le problème comme ça, vous avez tout faux !* » (Athlétisme). Il doit savoir convaincre plutôt qu'imposer, avoir l'adhésion plutôt que commander : « *Il faut toujours se remettre en question. C'est-à-dire que l'on ne peut pas dire que l'on détient la vérité sur l'entraînement, sur la façon de gérer une équipe et il faut toujours se remettre en question, suivre l'évolution, toujours être à la pointe, regarder ce qui se fait autour de soi* » (cyclisme). Ce qui

²¹ Alain Ehrenberg, *Le Culte de la performance*, Calmann-Lévy, 1990.

induit un retour sur sa propre expérience : *« Moi, j'ai eu trop d'entraîneurs qui pensaient avoir la connaissance absolue. C'est une partie des idées que je fais passer aux rameurs : je n'ai pas la connaissance absolue; Il n'y a rien d'absolu; Nous, on accepte les erreurs; C'est ce que je leur dis aussi : c'est que nous aussi, on fait des erreurs. ça me paraît tellement être humain comme activité »* (Aviron).

Ce qui implique de revenir sur des modes de comportement tel que le goût du secret : *« c'est en montrant ce que je fais que je vais devenir plus fort »*, en se montrant ouvert à la critique, *« je me suis ouvert à tout ce qui est nouveau et j'essaie d'apprendre par les autres entraîneurs en regardant, en observant »* (Cyclisme), en s'attachant à percevoir les problèmes relationnels des athlètes et savoir être à l'écoute pour entrer dans l'aspect privé de la personne, en se comportant différemment, *« dans certains clubs, les maîtres d'armes se font appeler par leur prénom et tutoyer »* (Escrime).

Ce qui se traduit aussi par la montée en puissance des psychologues et de la préparation mentale.

4.5 Contractualisation et individualisation du travail avec les athlètes

L'autorité se construit : *« il faut des contrats à chiffre, un contrat moral. Je ne crois pas qu'il soit possible maintenant d'emmener les personnes autrement. Tout est affaire de traitement individuel et de compromis avec la logique collective. L'autorité est fondée sur l'accord des sportifs et la compétence des entraîneurs qui doit prouver sa compétence »* (Volley-ball).

C'est aussi une préoccupation d'autonomie des athlètes et d'auto-responsabilisation : *« les filles s'organisent entre elles pour aménager les horaires. Elles se prennent en main et pour plusieurs compétitions les athlètes sont allées seules. Il y a maintenant une prise en charge, une indépendance qui rend l'individu plus fort face aux événements »* (escrime). On passe ainsi à un discours visant à responsabiliser les sportifs qui passe par une critique du trop d'encadrement et du cocooning.

Mais c'est aussi une juridiciarisation des rapports sociaux : *« il y a des problèmes de procès à terme en raison des sélections à cause du problème de l'argent et des enjeux financiers. Parce qu'il y a la protection du statut des personnes, la protection médicale, etc. »* (Gymnastique).

Le nouvel esprit, c'est l'individualisation du travail, de l'entraînement et le refus de la projection de ce qu'on a soi même vécu et de la répétition. Les modèles utilisés sont individuels, par exemple dans la référence explicite au modèle de l'artiste : *« il faut laisser s'épanouir le talent. Je suis contre le modèle du collectif : le système dans lequel on fonctionne est un système d'interactions, ce qu'il faut comprendre, ce sont les interactions. Le système n'est pas mesurable : changer un joueur, c'est changer le système »* (Volley-ball).

Le but est de rendre les athlètes autonomes : *« Toute l'organisation que je mets autour du collectif, ça permet à chaque individualité de vivre au maximum des possibilités dans la plus grande sérénité possible. Il n'y a pas de pression du collectif sur l'individu. Par exemple, il y a un self où on se retrouve à telle heure, on mange, chacun se réunit avec l'autre. Ça bouge ! Ce n'est pas : "A table à midi !" . Pour moi, la notion de discipline, ça n'existe pas. J'ai jamais besoin de dire : couché à telle heure, levé à telle heure ! Pour des gens qui passent leur temps à s'entraîner, qui préparent les jeux, ça me paraît complètement fou de leur dire des choses comme ça, s'ils ne sont pas capables de savoir. Le collectif, ce n'est pas comme une règle qui s'impose à tous mais comme la force que chacun amène »* (Natation).

Par exemple, on va changer les méthodes de travail, faire varier l'entraînement, être moins quantitatif et plus qualitatif : *« J'essaie que ce ne soit pas trop répétitif, j'alterne les cycles. Chaque année, il y a quelque chose qui change pour rendre les séances plus attractives. Ça amène un petit plus »* (cyclisme). *« On doit éviter la répétition. Ce n'est pas au jour le jour copié sur le programme que je faisais l'année dernière »* (cyclisme). C'est parce que l'entraîneur a pris conscience *« que la personne devant soi a un passé, une façon de vivre à elle, des antécédents. On apporte l'aide à chacun en fonction de son profil »* (Triathlon). Les capacités de souplesse et d'adaptation sont devenues des vertus : *« on doit réfléchir plus spécifiquement, et moins techniquement, à l'acte d'entraîner, avoir une conception synthétique et non pas technicienne. Il faut introduire les notions de complexité comme Varela et de créativité »* (Natation).

4.6 Eloge de la prise de risque et de la mobilité

Du côté de l'entraîneur, on va critiquer la figure du "fonctionnaire" au nom du résultat, « *ici pas de prise de risque. Dans un pays anglo-saxon, si on saute, on saute ! Résultats ou la porte !* » (Volley-ball), ou du rapport avec les athlètes : « *Si les athlètes sentent que l'entraîneur qui s'occupe d'eux fait son travail en tant que fonctionnaire, réellement fonctionnaire avec l'image plus ironique qu'il peut y avoir derrière (je suis quand même fonctionnaire !), eh bien, il y a une telle différence entre les sensibilités et les motivations que l'on perd une partie de notre travail* » (Aviron).

On défend l'intérêt de la pression et de l'émulation pour la motivation : « *il faudrait obliger les gens à bouger, obliger à la mobilité de l'emploi. Moi, j'aime ça, alors je dis que c'est bien mais il y a des gens qui ne supportent pas* » (Volley-ball).

C'est la condition pour se remettre en question : « *pour rester ouvert, il faut maintenir un système ouvert. C'est rester ouvert sur les autres sports, apprendre à voir, à regarder, etc., sur tout. Le principe américain : si on évolue pas de 25% dans une année, on meurt ! Les Européens sont très conservateurs. Il y a beaucoup de réticences par rapport à la prise de risque* » (Volley-ball).

Il faut des individus prêts à cette instabilité : « *J'ai la certitude que je peux me remettre en cause et rebondir régulièrement. Mon entraîneur m'a appris que l'on pouvait remettre en question ce que l'on fait toujours à la limite, à un moment, on ne sait même plus pourquoi on le fait. Il a eu la capacité de vouloir dépasser, de casser ce qui se faisait, pour l'enrichir. En répétant, on sera toujours second. Il faut créer, il faut innover, il faut aller de l'avant si on veut être performant* » (Volley-ball).

C'est la mission qui introduit à la fois une certaine autonomie dans le travail, car il faut savoir s'organiser, et un objectif qui permet d'en mesurer l'efficacité. Dans cette perspective, les notions de "mission" ou de "projet" viennent concurrencer l'image de l'immobilité fonctionnaire : « *on ne pas peut rester en poste un temps indéfini. Je vois les choses par mission. Accomplir sa mission et rebondir sur autre chose. Le ministère l'a d'ailleurs écrit : un DTN ne doit pas être DTN plus de huit ans normalement. Et il y a des mecs qui sont là vingt ans, c'est pas possible ! C'est une faiblesse !... On a besoin de clarifier les choses : tu as une mission pour tant de temps. Si elle est faite, elle est faite. Si elle n'est pas faite, on réenvisagera ton cas. On devrait s'inspirer du modèle privé qui a plus du respect humain que l'on doit valoriser davantage* » (Gymnastique).

L'organisation par mission a l'avantage de la motivation produite par la nouveauté contre les risques de routinisation : « *Moi, je sais que je peux me donner à fond dans un truc parce que je sais que ça n'aura qu'un temps. Deux, trois ans et dans quatre ans, je commencerai à chercher à faire autre chose. Je ne serai pas un « accro », même si ça me plaît, même si je m'y donne* » (Volley-ball).

La conception par projet apparaît aussi comme une manière de repositionner le rapport problématique entre théorie et pratique : « *Je crois que les connaissances sont utiles quand on les rapporte à un projet et alors, à ce moment-là, elles prennent une vraie dimension* » (Natation).

Mais face à la montée du modèle entrepreneurial ou à la concurrence étrangère, on voit poindre le risque de la perte du statut de fonctionnaire.

4.7 Tensions entre des modèles

Il existe une tension entre ces différents modèles. Par exemple, on a pu critiquer, dans les années 1970, le modèle de l'artisan après l'apparition du modèle de l'agent de l'Etat. Aujourd'hui, on critique le modèle de l'agent de l'Etat depuis l'émergence du modèle du manager. Il existe de fortes résistances au développement du modèle du manager, notamment à l'impératif de communication qui est aussi un impératif de déhiérarchisation. Cela repose sur les décalages existant entre entraîneurs selon les générations (tensions jeunes/vieux), selon l'exposition de la discipline au système marchand (sports professionnels versus sports plus dépendants de l'Etat) ou encore selon la nationalité (ainsi, les certains entraîneurs des pays de l'Est ou de Chine apparaissent très attachés au modèle hiérarchique ; d'autres qui se sont frottés au monde anglo-saxon, plus attachés au modèle managérial). Nombre des tensions, parfois très vives, qui se manifestent entre entraîneurs (voir chapitre 3) peuvent être expliquées par ces différentiels dans la socialisation des entraîneurs.

Mais les identités qui sont décrites sont davantage des revendications que des descriptions de valeurs et de normes de comportement. Ainsi, il y a bien la mise en cause de l'autorité, celle des élus, celle des politiques, mais on ne retrouve pas de manière aussi générale la remise en cause de l'autorité de l'entraîneur par rapport à l'athlète.

En fait, on a affaire à un groupe qui est pris entre l'Etat et le marché, et qui essaie de tirer parti des avantages de la coexistence des deux logiques : *« j'ai aidé un ancien athlète de haut niveau à passer son BE1 et son BE2, avec les points de bonification, puis le professorat de sport, tout ça, relativement vite, et maintenant il est directeur d'une écurie de course ! Et alors, son rôle de cadre technique, qu'est-ce qu'il en fait ? En plus sans gratitude... C'est ça, les CTN qui ne jouent pas leur rôle de développement de l'activité sportive dont ils sont responsables au titre de professeur de sport CTS »* (Athlétisme).

Il y a donc des coups de boutoir contre la figure du "fonctionnaire". Un assez grand nombre d'entraîneurs semble attiré par le modèle entrepreneurial. Ils sont souvent d'accord, dans ce cas, pour se mesurer à la concurrence étrangère et ils se plaignent qu'il n'y ait pas assez de prise de risque en France. A l'inverse, d'autres voient comme un risque la perte de leur statut de fonctionnaire et évoquent le refus de la "corruption" introduite par les mécanismes marchands. C'est à la fois l'attachement au service public, à la sécurité de l'emploi et aux structures offertes par l'Etat.

Parfois, les deux discours peuvent cohabiter : on recherche les avantages du système marchand, mais avec les garanties qu'offre aussi le système à la française. La façon dont la question des entraîneurs étrangers est abordée, est typique de ce genre d'ambiguïté où se mêlent souci à la fois de protectionnisme et, en même temps, d'ouverture.

Mais pour l'heure, le modèle entrepreneurial à l'américaine ne semble pas offrir, en France, les mêmes garanties qu'aux Etats-Unis. En particulier, il n'y a pas, en France, d'organisation forte des entraîneurs leur permettant de défendre leurs droits, leurs conditions de travail et de rémunération.

Des réflexions sont avancées par certains interviewés sur ce que pourrait être un système de promotion propre au métier d'entraîneur. Pour l'instant, la promotion se traduit quasi obligatoirement par un changement de fonction : l'entraîneur arrête d'entraîner. C'est la raison pour laquelle, selon plusieurs témoignages, Maurice Houvion n'a pas voulu être DTN : *« il faut créer un statut spécial de l'entraîneur. Sinon, ce restera dix ans pour former un entraîneur national, dix ans pour l'épuiser »* (Gymnastique).

5. La formation est-elle une solution ?

Si la transmission du savoir-faire apparaît comme une nécessité, la réponse aux questions soulevées par l'expérience des entraîneurs ne peut se résoudre par la seule formation. Différents éléments posent problème dans la question de la transmission. La situation de mise en concurrence des entraîneurs apparaît en effet comme un obstacle, de même que la nature du métier qui valorise l'œil ou le tour de main contre les connaissances formelles pour ce qui concerne tous les aspects techniques du métier. Mais d'autre part, la prise en compte des différents contextes et dimensions de l'action ainsi que la nécessaire valorisation du travail accompli rendent incontournables la formalisation de ce qui a été fait. Ceci amène à développer quelques thèmes qui semblent trouver l'assentiment des acteurs.

5.1 Favoriser la rencontre

Il convient d'insister sur l'utilité des rencontres entre entraîneurs. On a vu l'importance que revêt l'épreuve de la reconnaissance et de l'intégration au milieu. Pour aider les entraîneurs dans ce genre d'épreuve, il faudrait favoriser les lieux de rencontre et de socialisation.

Dans ce cadre, les personnes interrogées disent l'intérêt de l'INSEP et des différentes écoles nationales en tant que lieux de rencontre et de sociabilité et qu'il serait souhaitable d'accentuer ce rôle de lieu d'échange et de rencontre. Le sentiment qui domine, chez beaucoup, est celui d'une sous utilisation d'une institution, pour ce qui concerne l'INSEP, de cet ensemble de possibilités. Par comparaison avec les autres pays, certains interlocuteurs valorisent les échanges qui ont lieu dans les autres pays, malgré le manque constaté de moyens institutionnels (Athlétisme).

5.2 De l'utilité du parrainage et favoriser les rites de passage

Toujours pour améliorer l'épreuve de l'intégration, il conviendrait de favoriser les rites de passage intergénérationnels. Pour l'instant, il y a peu de relais préparés : peu d'entraide ou de tutorat, pas de transmission de documents. Mais des formules comme « *le successeur m'a vu travailler* » ou « *c'est en accompagnant les entraîneurs déjà en*

poste qu'on apprend beaucoup ». Pourtant, c'est là la formule qui semble plébiscitée : « avec M. et R., là, je sais que c'est eux qui vont me succéder. M., ça fait deux ans que je le sais, donc je lui donne tout. Il n'ignore rien, absolument rien de ma façon de procéder » (Cyclisme). Cela reste une affaire individuelle : « j'ai choisi un gars dans le groupe. C'est un assez gros héritage à donner, héritage de connaissance et héritage matériel. Il faut permettre un passage en douceur, assurer la continuité et la possibilité de continuer à donner quelques conseils. Ce que je voulais, c'était éviter la rupture franche » (Athlétisme) et volontariste : « on continue à se voir presque tous les jours avec le précédent entraîneur, à discuter de tas de choses, des sélections, des techniques. On fonctionne en groupe, en stage. C'est ça, travailler ensemble » (Athlétisme).

Peut-on passer à des formes plus institutionnalisées ? C'est le système de tutorat ou de parrainage qui est largement proposé, sur le modèle de sports qu'on pourrait qualifier de traditionnels comme l'escrime : « il y a une continuité en escrime, des "passes" réussies entre maîtres d'armes. L'athlète voit que le deuxième adjoint sera le futur entraîneur. Il se fait accepter des athlètes. C'est une tradition séculaire, un système bien rôdé et codifié : passage par le statut d'adjoint pour intégrer le métier. Du coup, il y a des reproches s'il y a du court-circuitage parce qu'il manque un élément de formation. Chez nous, il est nécessaire de passer par toutes les étapes. On ne fait pas venir un mec au dernier moment. Ce système permet de faire ses preuves et de gagner la confiance du groupe : copains ou pas copains, ils ont vu ce que j'étais à l'entraînement. C'est-à-dire que je n'étais pas un fainéant ».

Ce système est mis en œuvre en athlétisme, notamment : « Dans les nouvelles formations de la FFA, on a introduit la formule du tutorat /compagnonnage sous la forme de la personne-ressource. Il y a plusieurs idées : que le tutorat est plus concret, qu'on a besoin d'un compagnonnage entre entraîneurs, qu'il faut déconcentrer la formation vers les clubs, que les gens prennent l'habitude d'aller voir quelqu'un qui est une personne de référence. On ne peut peut-être pas écrire mais on peut être homme ressources. Plutôt que de faire un QCM après cinquante heures de formation, il vaudrait mieux que les entraîneurs aillent rencontrer des gens qui ont apporté quelque chose à l'entraînement, une sorte de "Tour de France" des gens qui ont quelque chose à dire sur l'entraînement dans une discipline » (Athlétisme).

D'autant que ces formes de transmission et d'échanges feraient place aux entraîneurs capables de dire : *« faire de la formation d'entraîneur, encadrer des stages, je me régale en faisant du tutorat »* (Volley-ball).

Mais le constat est celui d'une insuffisance organisationnelle : *« si le successeur ne convient pas, je ne reviens pas. Je suis attaché à la notion de compagnonnage. Il faudrait une cellule continuant à former des entraîneurs, mais ce n'est pas intégré dans les formations »* (Athlétisme). Ce qui désole est le sentiment de la perte : *« prends l'exemple d'un défaut de passage de relais. C'est tout un savoir qui va se perdre. On vit le système de la table rase... On ne me demandera pas de participer à la désignation de mon successeur. Cela ne se fait pas dans ce milieu. ça dépend trop de la personnalité du DTN »* (Athlétisme). D'autres diront : *« on ne connaît pas les successeurs. Souvent, ce sont des parachutés. On manque de continuité et il y a beaucoup de difficultés à planifier et à prévoir parce qu'il y a peu d'observation au long cours. Comment peut-on produire de la continuité et du collectif ? »* (Tennis de table).

5.3 De l'utilité des traces écrites : trouver des "écritures" adaptées.

On a vu la réticence de beaucoup d'entraîneurs par rapport à l'écrit : *« on a des difficultés à écrire la compétence, à part quelques données techniques. C'est le manque de temps, un tourbillon de travail... C'est le manque de compétence... L'interview serait mieux »* (Natation).

Il s'agit donc de favoriser d'autres types d'écritures comme les interviews ou l'usage de la vidéo pour consigner le savoir de ces entraîneurs : *« il y a eu la plaquette faite par la fédération sur Joseph Maigrot et sa conception de l'entraînement. Moi, je relis ça, il y a des idées intéressantes et notamment il parle de l'entraînement du relais »* (Athlétisme).

S'il y a peu de choses écrites, il conviendrait toutefois de *« dégager du temps pour écrire, pour se forcer à rationaliser, se forcer à écrire un livre. Sinon, ça prend beaucoup trop de temps »* (Athlétisme). Le problème est que *« les "grands" entraîneurs nationaux ont peu de formation institutionnelle, ils vont peu dans les colloques, font peu de publication, ils n'ont pas le temps... Pourtant, on voit des qualités de pédagogue et d'intervenant en formation de beaucoup d'entraîneurs nationaux. En fait, le nom des*

grands devrait être associé à des "écoles", des options pratiques, des philosophies, des approches » (Athlétisme).

5.4 Les innovations sont surtout structurelles

L'épreuve de la concurrence est centrale, on l'a vu, pour comprendre certains dysfonctionnements dans la transmission d'informations entre entraîneurs. Comment favoriser des innovations structurelles qui encadrent et organisent cette concurrence ? Et ainsi sortir de la contradiction souvent relevée entre deux constats défendus en parallèle : d'un côté on dit qu' « *on souffre du manque de continuité, trop fort turnover* » et de l'autre on affirmera qu' « *au contraire, il n'y a pas assez de turnover !* ».

Les innovations présentées comme les plus décisives par nos interviewés sont d'ailleurs souvent moins liées à la technique sportive qu'à l'organisation, « *modifier l'organisation* » : création de centres, réorganisation du staff des coaches, des procédures et des principes de coordination, amélioration de la détection et réaménagement des filières, revalorisation des clubs, etc. : « *l'innovation majeure ? S'occuper des jeunes ! Passer de 8 à 20 tables et de 2 à 6 entraîneurs. Renforcement de la solidarité du staff !* » (Tennis de table) ou « *pour moi l'innovation elle passe par la rationalisation de l'élevage, des innovations dans les haras où il n'y a pas d'options sportives claires ou encore des innovations dans les filières d'accès au haut niveau* » (Equitation).

La mise en concurrence pourrait paradoxalement constituer une innovation importante : « *pour nous, il y a rupture dans les années 90 quand deux centres d'entraînement ont été créés. Il y a une unité de lieu qui est importante. Nous, les coureurs, ils sont tout le temps ensemble, toute l'année* » (Cyclisme). La question est alors d'organiser cette concurrence : « *innovation dans la mise en concurrence des responsables ! mais c'est aussi la création des CPEF, structures d'entraînement de haut niveau ou le journal des entraîneurs d'aviron qui a permis, pour la première fois et malgré la concurrence, de rassembler des entraîneurs autour d'une table pour essayer d'élaborer un projet commun technique* » (Aviron).

Du coup le thème de la création d'un collectif est très prégnante : « *il faut organiser la structure équipe de France. C'est-à-dire coordonner "l'empire éclaté" des*

couples entraîneurs/ nageurs pour créer un collectif» (Natation). Décrit par deux entraîneurs, le champ des innovations en athlétisme prend des directions très diverses : « *on prend la détection, c'est difficile et il ne faut pas faire de systématisme dans ce domaine, mais il nous faut un réseau scolaire* » (Athlétisme 1) ; « *il faut élargir le vivier de recrutement des entraîneurs de haut niveau et pour ça, reconnaître des compétences aux entraîneurs de club, les regrouper et les former. Mais du coup, amener les entraîneurs de haut niveau à former autant (si non plus) qu'à entraîner. C'est une révolution, comme un responsable de la formation qui demande aux entraîneurs : "Vers quoi on peut essayer d'orienter les chercheurs de l'INSEP ou d'ailleurs ?* » (Athlétisme 2).

Mais la limite à la communication est précisément la concurrence : « *les Allemands sont meilleurs sur la transmission des savoirs, c'est le modèle RDA. En France, la meilleure communication, c'est pour les entraîneurs des juniors. Les Américains ne sont pas bons en communication. Plus la concurrence est forte, moins il y a de 'com'. En France, avec la partition en groupes de haut niveau, il n'y a pas de confrontation. Pas de confrontation des méthodes d'entraînement. Je suis persuadé que c'est ça, notre limite* » (Athlétisme).

5. 5 Eviter la focalisation sur la technique

L'épreuve du résultat ne repose pas que sur des compétences techniques, mais elle repose aussi, et peut-être d'abord, sur la qualité de la relation entraîneur /entraînés. Il convient de favoriser la transmission de ce savoir-faire spécifique, non étroitement technique et lié aux capacités relationnelles qui fait dire à un entraîneur : « *un des principaux trucs que j'ai à dire à mon successeur, c'est qu'il faut éviter de faire du favoritisme avec les meilleurs* ».

Un premier niveau de conclusions concerne la complexité de l'acte d'entraîner et la volonté de ne pas le réduire à la simple transmission technique et qu'on retrouve dans des formules comme : « *il faut réfléchir plus spécifiquement, et moins techniquement, à l'acte d'entraîner* », « *prendre en compte la notion de complexité ou celle de créativité* », « *avoir une conception synthétique et non technicienne* ». On a vécu « *la focalisation des formations sur la technique, l'EFA est une revue trop techniciste, il faut*

passer à une ouverture progressive à d'autres aspects de l'entraînement », dont le management fait partie.

En fait, il s'agit d'une disposition à créer. Partant du constat « *qu'il n'existe pas ou peu de formation permanente des entraîneurs, seulement des colloques et quelques rencontres* », il faudrait « *allonger la formation pour leur faire comprendre qu'ils doivent se former tout le temps, faire passer la notion d'auto-formation. C'est faire se rencontrer les gens, profiter des compétitions pour échanger, mais aussi faire passer l'idée qu'il faut profiter de tous ces moments* ».

Pour conclure

1. Former un groupe professionnel ?

Le métier d'entraîneur est un métier qui implose : la différenciation des tâches et les hiérarchisations internes aboutissent à l'éloignement du terrain et du face-à-face avec le ou les sportifs et à la concurrence avec des nouveaux professionnels. Les entraîneurs développent des identités professionnelles différentes qui essaient de concilier la définition légitime du métier et les nouvelles contraintes qui pèsent sur lui. Le métier d'entraîneur, pour la partie du sport non professionnel, n'est pas reconnu en tant que tel : il ne comporte pas sa propre échelle de reconnaissance avec les gratifications qui l'accompagnent.

Deux sources de doute sont identifiées : l'une est liée à l'absence de reconnaissance et l'autre à la définition floue du métier. Pourtant tous les entraîneurs ne sont pas à la même enseigne car le groupe professionnel des entraîneurs réunit une grande diversité de situations : selon le statut administratif, selon qu'on opère dans un sport professionnel ou non et que, si ce sport n'est pas officiellement professionnel selon qu'il est médiatisé ou pas, ou encore selon qu'il est l'objet d'une forte concurrence internationale et que des entraîneurs français bénéficient d'une forte réputation, etc.

Pour conclure, on peut essayer de développer deux points : la question du métier et la question des conditions de la reconnaissance.

2. L'enjeu de la profession

2.1 Un métier ?

Etre entraîneur, c'est incontestablement exercer un métier. Cela correspond bien à des définitions qu'on peut trouver dans la sociologie du travail contemporaine qui considèrent « *le métier comme une entreprise humaine organisée visant à*

l'accomplissement de tâches spécialisées auxquelles on reconnaît une valeur sociale »²². On ajoutera, toujours selon cette définition, qu'il y a métier lorsque des personnes s'assurent « *un revenu par l'exercice d'une compétence productive, l'accomplissement d'un faisceau de tâches produisant des biens ou des services auxquels les autres attribuent une valeur. C'est l'exercice d'une compétence spécialisée dans une division du travail* ». Selon cette définition, entraîneur est bien un métier car, même si on peut constater qu'un pourcentage non négligeable d'athlètes n'a pas d'entraîneur, on imagine mal une équipe de sport collectif se passer d'entraîneur. De plus, l'Etat et le monde sportif ont donné à des individus, sous condition de certification, la tâche d'en préparer d'autres à la compétition. On peut identifier, du coup, un faisceau de tâches qu'on s'attend à voir réaliser par l'entraîneur dans le cadre d'une division du travail, ainsi que aussi des revenus tirés de la reconnaissance sociale de l'activité. Certes, les tâches peuvent être très diverses, être plus ou moins spécialisées, contenir plus ou moins de responsabilité, mais on demeure dans les attributions correspondant au métier d'entraîneur.

Le fait que le travail accompli ne génère pas de revenus ne signifie pas l'absence de métier car il recouvre « *... des activités productives qui exigent une motivation profonde, une formation spécialisée, une compétence valorisée, même si elles ne sont pas rétribuées.* » Les sources de revenus peuvent être très diverses à l'instar d'autres métiers, comme l'art ou la recherche, des métiers qui ont pour condition d'être financés par un autre : par exemple, un artiste-peintre, avant d'être rémunéré par la vente de ses tableaux, est souvent payé pour être professeur de dessin, mais ils développent des compétences reconnues par les autres artistes en prenant sur leur temps libre ; de même, souvent, les chercheurs sont rémunérés en tant qu'enseignants et réalisent leurs recherches ou écrivent leurs articles pendant leur week-end. Entraîneur est une profession qui suppose un double métier et plusieurs situations sont possibles : les entraîneurs sont souvent des cadres technique d'Etat, un statut qui recouvre de multiples métiers, notamment des métiers administratifs. Seuls les entraîneurs professionnels, dont la qualité est reconnue dans des conventions collectives, correspondraient à la

²² E. Freidson, « Les professions artistiques comme défi à l'analyse sociologique », *Revue Française de Sociologie*, juillet-septembre 1986, XXVII-3, pp. 431-443. Les citations qui suivent sont tirées de cet article, p. 440.

définition complète et spécifique de l'entraîneur en tant que préparateur de la performance. Les ressources provenant de l'entraînement peuvent être inexistantes ou simplement symboliques : les bénévoles ont une activité proche du loisir, ils accomplissent ces tâches par plaisir, dévouement ou sens du devoir, et leur métier gagne-pain est très éloigné du métier d'entraîneur, comme être ingénieur ou cadre commercial par exemple. Relativité de la dimension rémunérée de l'activité donc, mais cela n'empêche pas qu'ils peuvent détenir toute ou partie des traits nécessaires à la réputation, dimension cardinale dans ces professions fortement structurées autour des réseaux de pairs : détenir les compétences techniques, une forme de certification, et surtout la reconnaissance sociale en tant qu'entraîneur, qui valorise davantage la réputation acquise que la qualification initiale. On est connu comme entraîneur, ou comme entraîneur potentiel ; les diplômes n'ouvrent pas vraiment la voie, ils sont des consécration, des plus, ils labellisent plus qu'ils ne dispensent des savoirs qui sont acquis, ailleurs, sur le terrain.

2.2 Qu'est-ce qu'un entraîneur ?

L'entraîneur est un personnage appartenant au monde du sport, un spécialiste reconnu, au sein du monde du sport, doté de compétences déterminées, dont l'action est encadrée par l'Etat qui définit les conditions d'exercice (la détention de certains diplômes), intervient dans la définition d'une hiérarchie interne à ce corps d'experts à travers un label tel qu' « entraîneur national », qui correspondrait à une hiérarchie d'expertise, ou « Directeur technique national », ce correspondrait à une hiérarchie d'autorité. Mais il exerce très souvent ses compétences au sein de fédérations et est donc soumis à une autre autorité, celle des élus des fédérations et ses qualités sont, normalement, jugées au regard de ses résultats.

Il est le spécialiste d'une activité particulière, le sport dont il a une connaissance technique intime. Il est un « artisan », un « inventeur » ou un « ingénieur » dans la mesure où sa connaissance de l'entraînement lui permet, avant toute découverte ou confirmation scientifique, de faire produire des performances aux athlètes qu'il encadre. C'est aussi un gestionnaire du sport, car de son activité dépend la bonne santé de ce domaine : les succès qu'il contribue à produire attirent des jeunes vers son sport. Mais

c'est aussi un « directeur de vie » avec une fonction d'encadrement sur des hommes et des femmes, en général, jeunes, voire très jeunes. Ces représentations qui s'appuient sur la mise en œuvre d'un savoir non formalisée qui s'énonce sous les formules de « coup d'œil », « feeling », « tour de main », « nez », etc., renvoient aussi bien à l'artisan ou à l'avocat ou au médecin. Mais ces deux derniers métiers appuient leur savoir-faire sur un savoir plus formalisé et plus théorique.

L'entraîneur développe une image de lui-même comme investi d'une mission d'éducation en même temps que de réussite sportive, nécessitant qualités d'altruisme et de dévouement. Ce n'est pas un métier comme un autre car il suppose une vocation, d'autant que le bénévolat définit une grande partie de l'activité ; l'entraîneur est rémunéré pour produire de la performance, mais accomplit aussi des tâches d'éducation et d'accompagnement des athlètes. On comprend alors la proximité de cet univers avec celui des artistes, des professions libérales, des chercheurs, des travailleurs sociaux, des prêtres, toutes des activités qui supposent d'entretenir un rapport avec une réalité transcendante, celle du sport et de l'éthique sportive, et qui, se surajoute à l'accomplissement des tâches explicites et attendues. C'est vraie aussi des autres représentations du métier : « l'inventeur », comme le « directeur de vie »,

2.3 Où classer les entraîneurs ?

Au vu de ces caractéristiques, comment classer les entraîneurs ? Selon leur métier principal pour les bénévoles : instituteur, professeur, cadre commercial ? Selon les catégories administratives puisqu'il y a de plus en plus d'entraîneurs qui appartiennent à des corps destinés à recruter des entraîneurs comme les professeurs de sport, ou des critères socio-économiques si on considère les entraîneurs professionnels ? Les administrations de statistiques les classent parmi les professions intermédiaires pour les raisons suivantes : ils sont des intermédiaires entre un domaine d'activité et des pratiquants ; ils reçoivent une délégation d'autorité pour une activité qui a une destination universelle (elle s'adresse en droit à tous) ; ils sont les produits d'un processus de spécialisation et d'intellectualisation qui se traduit par l'introduction dans leur formation d'éléments de savoirs généraux ou par le fait que beaucoup d'entraîneurs ont une formation scolaire longue, notamment dans les filières EPS ou STAPS ; et

enfin, comme on l'a vu plus haut, les revenus. Mais certains traits les rapprochent des cadres et professions intellectuelles supérieures, comme la délégation d'autorité et la responsabilité, le capital scolaire ou la nécessité de compétences certifiées et la reconnaissance des pairs.

2.4 Des experts ?

Le sport de haut niveau, en englobant sous ce terme aussi bien le sport de haut niveau tel qu'il est défini par la politique du sport menée en France que le sport professionnel, n'échappe pas à la séduction de l'expertise. La qualification d'expert peut être un label recherché par certains des acteurs de ce sport, comme les entraîneurs ou certains spécialistes de techniques nouvelles ou de situations désespérées. S'appellent-ils, dans ce cas, toujours experts ? Il est vrai que, dans ce cas, on parlera autant de sauveur ou de sorcier que d'expert. Ce terme d'expert serait plutôt volontiers utilisé par ceux que concerne l'existence d'un sport de haut niveau et pour qui existent un problème théorique ou politique de production continue de la performance : il s'agit alors de trouver le moyen de détenir, dans l'encadrement des sportifs, des individus dotés de très hautes compétences professionnelles.

La question de l'expertise apparaît dans le cadre des transformations du métier d'entraîneur. Ces transformations se manifestent de deux manières : d'un côté, on constate une augmentation continue des savoirs et des compétences nécessaires à l'exercice du métier d'entraîneur, qui ferait de celui-ci un professionnel accompli, et à une hiérarchisation des entraîneurs fondée sur les résultats obtenus ; de l'autre, on assiste à une extension de la chaîne de division du travail qui tend à vider la fonction d'entraîneur de sa substance. Dans un cas, l'entraîneur est l'expert : on peut dresser un tableau des compétences spécifiques et une accumulation de toutes les compétences nées des épreuves subies, quelqu'un d'irremplaçable ou d'insubstituable, c'est-à-dire quelqu'un qui n'a pas de prix ; dans l'autre, l'expert est celui qui s'installe sur les défaillances de l'entraîneur et sur ses réticences à développer certaines techniques : ce sont les nouveaux « métiers » (préparateurs, gourous, hommes charismatiques) qui peuvent être d'anciens entraîneurs ou des entraîneurs qui arrivent au secours d'autres

entraîneurs ou pour initier quelque chose de nouveau. C'est le cas d'entraîneurs qui sont recrutés sur le marché international pour préparer une équipe nationale.

De fait, la question de l'expertise est souvent mise en relation avec celle de l'exercice d'une profession. L'expertise est, en effet, une manifestation de l'excellence professionnelle ; en même temps, le recours à un expert signifie aussi qu'il existe des situations que les professionnels patentés ne peuvent traiter. La conséquence est que l'affirmation sociale d'une expertise spécifique peut conduire à la remise en question des professionnels et à l'émergence d'une nouvelle profession ou à la mise en crise d'une profession existante.

La question peut ainsi se manifester ainsi à travers les tensions existantes entre les différents modèles identifiés plus haut : inspiré ou artisan, bureaucrate ou entrepreneur. Ce dernier modèle est aussi celui de la recherche par les acteurs concernés de l'efficacité, soit par les nouveaux modes d'organisation, soit par l'extension de la chaîne de la division du travail et la constitution d'équipes. Peut apparaître comme expert celui qui s'affronte aux résistances venant des modèles anciens au nom de sa capacité à introduire les nouvelles compétences que sont la communication, l'apport des nouvelles technologies, les formes flexibles de travail, la responsabilisation, etc. Face à la prégnance des modèles inspirés et bureaucratiques, le nouveau modèle pourrait apparaître aussi comme le porteur d'une conception collective de l'expertise, celle qui réintroduit l'ensemble des acteurs, sportifs inclus.

La revendication d'expertise comporte quelques contraintes. Cette dénomination induit des mécanismes sociaux de formation et d'identification des membres du groupe, des définitions de normes d'accomplissement des tâches, des procédures de recherche et d'allocation d'emploi. Pour garantir que les membres du groupe sont bien des professionnels et non des gourous, cette revendication implique aussi une déontologie, le contrôle de la profession sur elle-même, une formalisation du savoir et une formation, une organisation collective. Ce sont là des critères qui définissent une profession.

2.5 Une profession ?

Une dernière piste à explorer est celle qui, partant des caractéristiques du travail des entraîneurs, s'interroge sur ce que signifie faire groupe et prendre au sérieux le terme de profession, ou de métier peu importe, pour ses implications. Il s'agit ici de mesurer, à partir du modèle de la catégorie sociologique de profession, en quoi aujourd'hui l'expérience relatée par les différents entraîneurs rencontrés s'en rapproche ou s'en éloigne, dans l'idée que les processus de professionnalisation qu'ont connu d'autres métiers pourraient servir de modèle pour comprendre comment un groupe professionnel parvient à se faire reconnaître.

Dans l'analyse des formes d'organisation du travail, on désigne par profession une occupation professionnelle qui suppose²³ :

- une occupation à plein temps ;
- une école qui transmet les savoirs théoriques et les compétences nécessaires à l'exercice de l'activité ;
- l'existence d'un monopole et d'une association professionnelle qui défend le monopole de l'exercice de l'activité et qui définit les conditions d'entrée dans la profession. Cela suppose la croyance dans la nécessité de l'auto-régulation du groupe professionnel et une adhésion à des valeurs fortement revendiquées ;
- l'élaboration d'un code éthique qui prévoit des sanctions contre les membres qui transgresseraient ce code ;
- ce code éthique repose sur l'idée que la profession exerce un service public qui nécessite qu'on distingue les professionnels, ceux qui sont certifiés et reconnus par la profession comme mieux à même de répondre aux besoins que les bénévoles ou les gens non formés. Service public ne veut pas nécessairement dire que l'Etat assure ce service, cela signifie qu'il y a un bien public, la santé ou les droits des individus, qui a besoin d'être défendu par un groupe qualifié pour le faire. Ce code repose aussi sur la croyance dans l'autonomie vis-à-vis des « clients » ou de l'organisation employeur dans lequel exerce le professionnel ;

²³ Willensky Harold, « The professionalisation of evryone ? », *American Journal of Sociology*, n°2, 1964.

- le sens de la vocation. La vocation revoie à une activité qui n'est pas exécutée par désir ou besoin d'un gain matériel, mais dont les caractéristiques intrinsèques de l'activité sont de répondre aux besoins des autres. Elle suppose aussi un fort engagement de la personne. Les professionnels ont une disposition à accomplir l'activité pour elle-même, ce qui peut rentre en contradiction avec les intérêts des employeurs ou des clients.

Peut-on définir le groupe des entraîneurs comme une profession ? En fait, les groupes qui répondent de façon accomplie à ces conditions sont en nombre limité : ce sont les professions médicales et juridiques, les architectes. Par contre, il existe des modèles inachevés, mais qui réalisent quelques unes des conditions, notamment par rapport à la notion d'un service public : certains travailleurs sociaux, certains enseignants comme les agrégés, des corps d'ingénieurs. Ils n'ont peut-être pas la complète autonomie, mais ils ont une forme de monopole, le passage obligé par certaines formations ou une représentation du groupe qu'il défend dans les moments où il est attaqué. Si on n'a pas un ensemble de professions qui remplissent tous les critères, on a bien des groupes qui ont une représentation professionnelle forte, des groupes qui se sont engagés dans un processus de professionnalisation, c'est-à-dire de reconnaissance collective.

Les entraîneurs peuvent faire valoir certains de ces traits. On pense, par exemple, à la dimension déontologique : leur activité répond effectivement à un bien public, dans la mesure où ils ont bien une mission éducative et où ils participent à la défense de l'intégrité physique ou morale d'un certain type de public, les sportifs. Le dopage est un cas exemplaire de ce point de vue. En revanche, d'autres traits les éloignent de ceux qui définissent la profession au sens canonique, notamment le rapport au savoir formel. Toutefois, ce sont les métiers qui eux-mêmes définissent les savoirs nécessaires à l'exercice de l'activité. Car, en l'occurrence, s'il faut protéger les athlètes des gourous et autres médecins de l'âme et du mental (qui sont aussi des concurrents des entraîneurs), il faut aussi protéger les entraîneurs du recours à ces mêmes gourous et « médecins ». Les médias se font volontiers l'écho de professions de foi ou d'incitations au recours à diverses techniques de maîtrise de l'incertitude. On comprend bien d'ailleurs que la lutte contre l'incertitude qui peut amener certains athlètes à confier leur

sort à des gourous, soit aussi celle de certains entraîneurs. Dans ce cas, seul la maîtrise de savoirs constitués et authentifiés permet d'y résister.

2.6 Les conditions de la reconnaissance

Le mouvement de professionnalisation est une action collective qui suppose une formalisation de ce qui est revendiqué et une mobilisation pour le faire valoir. Face au constat de non reconnaissance, on peut montrer qu'il existe pourtant des exemples, sans évoquer les cas dans d'autres pays, d'entraîneurs qui sont reconnus comme les entraîneurs de football, de rugby et aujourd'hui de basket-ball. Ces sports imposent en effet des conditions de qualification pour être entraîneur ou définissent une grille de salaire dans le cadre de conventions collectives. On voit avec cet exemple qu'on oppose deux formes de reconnaissance : celle qui vient de l'Etat et celle qui vient du marché et qui définit deux mondes de l'entraînement d'élite.

A quelles conditions obtenir une reconnaissance ? Les entraîneurs ne sont pas le seul groupe professionnel à ne pas être reconnu pour ses qualités intrinsèques. Le cadre des classifications de l'administration pose le même type de problème aux informaticiens ou aux chercheurs qui travaillent dans un autre ministère que celui de la Recherche. Par contre, certains entraîneurs jouissent de cette reconnaissance, ceux qui entrent dans le cadre d'application d'une convention collective. On est alors dans le droit privé. Le marché des services sportifs a créé d'une part une catégorie d'acheteurs de services, les clubs, et d'autre part des vendeurs de compétences reconnues utiles, ici les entraîneurs. Une rapide lecture de la Convention collective du sport nous le montre. Elle touche à deux secteurs : le secteur associatif et le secteur professionnel. Dans le monde associatif, les entraîneurs se voient assimiler aux techniciens ou aux cadres, définis par des missions et des responsabilités. En revanche, il n'existe pas de grille de salaire. Dans le monde professionnel, les catégories, les missions et les salaires correspondants sont définis par la convention. C'est le cas en football, rugby et basket-ball où il existe des conditions minimales de rémunération, en même temps que des conditions pour exercer les différentes fonctions du monde de l'entraînement (entraîneur principal ou adjoint, entraîneur en centre de formation, etc.). Dans ce cas, c'est la réputation, donc le succès, qui fait monter les enchères et le montant ainsi que

les conditions du contrat et de sa rupture. Dans le service public du sport, c'est d'une part la difficulté à inscrire ou à institutionnaliser la réputation et d'autre part le décalage entre la compétence reconnue et la reconnaissance administrative qui posent problème.

Face à ces incertitudes et aux protestations qui s'expriment, a-t-on affaire à un groupe constitué en tant que tel ? Parmi les plaintes entendues, celle de l'individualisation de la profession est forte. Il n'y en effet pas d'association puissante d'entraîneurs. On entend dire que cet univers est trop individualiste pour devenir une profession au sens fort qu'on a évoqué plus haut. Pourquoi cette tendance ? D'autres métiers dans l'administration de la jeunesse et des sports sont considérés comme ayant cette capacité d'action collective : « *quand tu deviens inspecteur, le premier jour tu trouves une carte sur ton bureau qui te souhaite la bienvenue* » dit un observateur. L'hétérogénéité des statuts, titulaire, détaché, CDD, en est sans doute une raison forte. Une autre raison est sans doute que la concurrence entre les individus est la règle du jeu officieuse. La progression dans la carrière ne repose pas sur le métier d'entraîneur, c'est-à-dire sur l'aptitude à mettre en œuvre les éléments d'une définition intrinsèque d'un métier. Ceci dessinerait une évolution fondée sur le mérite et l'expérience, qui ferait qu'on passerait par exemple de entraîneur-adjoint à entraîneur hors-catégorie (ou expert, ou superviseur ou tout autre manière de marquer la progression à l'intérieur d'un même métier). En fait, la progression repose sur autre chose, l'ancienneté par exemple, ce qui signifie qu'il faut durer et s'accrocher pour garder la position qu'on a, et la garder éventuellement contre les autres en empêchant leur succès. Le malaise vient de ce que nombre de personnes interrogées ont la sensation que, pour améliorer sa situation, il faut oublier son métier ou encore qu'on est dépendant de décisions de nature politique telles que le rapport avec les élus fédéraux et le *spoils system* cités plus haut. Les employeurs ont leur part dans cette situation. Car il existe trois rémunération du travail de l'entraîneur : celui de l'entrepreneur qui fait payer son service à un client ; celui du bénévole qui ne fait rien payer ; celui de l'agent du service public qui intervient au nom d'une institution. Un des problèmes est que le monde des entraîneurs des sports non professionnels est à cheval entre deux univers : le monde fédéral qui continue à penser que le bénévolat est la meilleure forme de fonctionnement du monde sportif et celui de l'Etat qui cherche à pérenniser un dispositif.

La diversité des sports s'y ajoute, moins dans leurs spécificités techniques que dans leurs rapports différents à la médiatisation, donc aux relations entre un marché du travail concurrentiel et un marché du travail fermé, marquant le grand écart entre le marché et le secteur public. Car il existe deux sources de reconnaissance pour un métier. D'un côté, l'Etat : c'est lui qui donne et garantit le monopole de l'exercice d'une profession comme dans le cas des médecins. De l'autre, le marché qui met en relation une demande et une offre de services. Les médecins ont su se constituer, dans l'histoire, comme groupe de pression, mais cela leur a pris quelques siècles. Le système sportif tel qu'il fonctionne aujourd'hui permet-il ?

Bibliographie sélective

- Abbott Andrew, *The System of professions*, University of Chicago Press, 1988.
- Boltanski Luc, *Les Cadres. Formation d'un groupe social*, Minuit, 1982.
- Bruant Gérard, *Anthropologie du geste sportif*, PUF, 1992.
- Callède Jean-Paul, *Les Politiques sportives en France*, Economica, 2000.
- Dubar Claude et Tripier Pierre, *Sociologie des professions*, Armand Colin, 1998.
- Freidson Elliott, *Professionalism. The third logic*, Polity, 2001.
- Freidson Elliott, « Les professions artistiques comme défi à l'analyse sociologique », *Revue Française de Sociologie*, n°3, 1986.
- Guttman Allen, *From ritual to record. The nature of modern sports*, Columbia University Press, 1978.
- Mauss Marcel, *Sociologie et anthropologie*, PUF,
- Menger Pierre-Michel, *La profession de comédien*, Documentation Française, 1997 .
- Menger Pierre-Michel, *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*, Seuil, 2003.
- Sage George, « An occupational analysis of the college coach », in *Sport and social order*, D.W Ball et J.W Loy eds., Addison-Wesley, 1975.
- Stroobants Marcelle, *Savoir-faire et compétences au travail*, Editions de l'Université de Bruxelles, 1993.
- Treppos Alain, *La sociologie de l'expertise*, Que Sais-Je ?, n°3119, PUF.
- Vigarello Georges, *Une histoire culturelle du sport. Techniques d'hier et d'aujourd'hui*, EPS- Robert Laffont, 1988.
- Wilenski Harold, "The professionalisation of everyone?" *American Journal Of Sociology*, n°2, 1964.

Table des matières

Introduction

1. Pourquoi une enquête socio-démographique des entraîneurs de haut niveau ? P. 2

- 1.1 Des acteurs méconnus de la performance P. 3
- 1.2 La question de la transmission P. 5
- 1.3 Les formes du travail sportif P. 6
- 1.4 La question du haut niveau P. 8

2. Méthodologie P. 10

- 2.1 Trois méthodes P. 10
- 2.2 Quelle population ? P. 12
- 2.3 Quelle validité ? P. 13

3. Le plan suivi P. 16

Chapitre 1. L'entraîneur dans la division du travail sportif : un métier neuf P. 18

1. Les conditions d'émergence d'un métier P. 18

- 1.1 Le thème de la rationalisation du sport P. 19
- 1.2 Spécialisation et professionnalisation P. 24
- 1.3 Coopération et concurrence : les deux divisions du travail P. 27
- 1.4 L'émergence d'une spécialisation P. 29
- 1.5 Les limites à un développement de l'entraînement P. 30
- 1.6 Professionnalisation : le modèle américain P. 36
- 1.7 La science et l'Etat P. 38

2. Un modèle français ? P. 40

- 2.1 La France : qualifier et certifier P. 40
- 2.2 Un dispositif de haut niveau P. 42
- 2.3 L'entraîneur, un manager au service de la performance P. 45
- 2.4 Mais des situations d'entraîneurs très différentes P. 46
- 2.5 L'entraîneur comme agent de l'Etat : les années 1960-1980 P. 47
- 2.6 L'entraîneur sur le marché : les années 1990-2000 P. 49
- 2.7 Diversification et spécialisation du travail P. 50
- 2.8 Le marché mondial des compétences P. 53

Chapitre 2. Les logiques de recrutement P. 55

1. Les entraîneurs de haut niveau aujourd'hui en France P. 55

- 1.1 Les entraîneurs dans la population sportive P. 55
- 1.2 Un métier d'homme P. 56
- 1.3 Age et génération P. 58
- 1.4 Une profession intermédiaire P. 59
- 1.5 Statuts P. 61
- 1.6 Formation, diplômes et passé sportif P. 63

2. Le travail d'entraîneur P. 66

- 2.1 La nature du travail P. 66
- 2.2 Spécialité, mono ou pluri-activité P. 67
- 2.3 Des valeurs communes P. 68
- 2.4 Des groupes de sports P. 70

3. La carrière d'entraîneur P. 72

Chapitre 3. Les épreuves qui font l'entraîneur P. 75

1. Faire un vrai métier P. 75

2. S'intégrer dans le milieu : l'épreuve de la reconnaissance P. 77

- 2.1 La filière de haut niveau P. 77
- 2.2 Légitimation de ce mode de recrutement P. 78
- 2.3 Critiques de ce mode de recrutement P. 79
- 2.4 Des passages indirects p. 80
- 2.5 Inconvénients de la voie indirecte P. 82
- 2.6 « Il faut être du sérail » P. 83
- 2.7 Un système de promotion collective P. 84

3. Avoir les qualifications requises : l'épreuve scolaire P. 87

- 3.1 La nécessité du diplôme : injustice ou gâchis ? P. 88
- 3.2 Avoir les bons diplômes peut s'avérer décisif P. 89
- 3.3 Usages distants de la science P. 90
- 3.4 Un rapport non familier à l'écrit P. 94
- 3.5 La relativisation du savoir formel P. 96
- 3.6 Le risque d'être intello P. 99

3.7 Les capacités analytiques sont surtout pragmatiques P. 100

4. Résister aux déstabilisations : l'épreuve de la concurrence P. 101

4.1 Echanges et coopérations P. 102

4.2 Division du travail et conflits hiérarchiques P. 106

4.3 Déstabilisation et concurrence P. 110

4.4 Secret et dissimulations P. 113

4.5 Apprentissage d'un savoir-faire politique P. 115

5. Se rendre indispensable : l'épreuve de la performance sportive P. 116

5.1 Obtenir des résultats pour durer P. 116

5.2 Charisme : confiance et rapports de force avec les athlètes P. 118

5.3 Confiance et rapports de force avec les autres intervenants P. 123

5.4 Confiance et rapports de force avec les détecteurs de talent P. 123

5.5 Un équilibre délicat P. 124

Chapitre 4. Des professionnels qui doutent P. 126

1. Un statut dévalorisé P. 126

1.1 Don de soi et attentes P. 127

1.2 Charge de travail P. 127

1.3 Stress et fatigue P. 128

1.4 Disponibilité, mobilité et situation familiale P. 129

2. Quelles gratifications ? P. 130

2.1 L'argent P. 130

2.2 Le statut et l'aura P. 131

2.3 Se réaliser à travers l'autre P. 132

2.4 L'employabilité P. 133

2.5 Crise des vocations ? P. 133

3. La gestion du risque professionnel P. 134

3.1 tout devoir à l'Etat P. 134

3.2 Absence d'anticipation sur l'avenir P. 136

3.3 Stratégies de maintien dans l'entraînement de haut niveau national P. 136

3.4 Rebondir sur le marché P. 138

4. Définir son identité au travail P. 139

- 4.1 Le modèle inspiré P. 139
- 4.2 Le modèle bureaucratique P. 140
- 4.3 Un modèle entrepreneurial P. 142
- 4.4 La communication contre la hiérarchie P. 144
- 4.5 Contractualisation et individualisation du travail avec les athlètes P. 145
- 4.6 Eloge de la prise de risque et de la mobilité P. 147
- 4.7 Tensions entre les modèles P. 148

5. La formation est-elle une solution ? P. 150

- 5.1 Favoriser la rencontre P. 150
- 5.2 De l'utilité du parrainage et favoriser les rites de passage P. 151
- 5.3 De l'utilité des traces écrites : trouver des « écritures » adaptées P. 153
- 5.4 Les innovations sont surtout structurelles P. 153
- 5.5 Eviter la focalisation sur la technique P. 155

Pour conclure P. 156

1. Former un groupe professionnel ? P. 156

2. L'enjeu de la profession P. 156

- 2.1 Un métier ? p. 156
- 2.2 Qu'est-ce qu'un entraîneur ? P. 158
- 2.3 Où classer les entraîneurs ? P. 159
- 2.4 Des experts ? P. 160
- 2.5 Une profession ? P. 162
- 2.6 Les conditions de la reconnaissance P. 164

Bibliographie sélective P. 167

Table des matières P. 168

Résumé

Comme d'autres sphères d'activité, le sport s'est progressivement autonomisé, conformément au processus de rationalisation par différenciation des différentes activités productives constitutives de ce monde. L'émergence de la fonction d'entraîneur répond à la logique de spécialisation progressive, inégale selon les disciplines sportives, qui mène à autonomiser, puis à institutionnaliser une fonction particulière, celle de l'entraîneur, qui se distingue peu à peu de celle de sportif d'une part, et de celle de dirigeant sportif d'autre part.

On peut nommer chacun des acteurs qui émerge au fur et à mesure de ses évolutions : l'entraîneur, le scientifique et les différents types de médecins ou de personnels médicaux impliqués, les entraîneurs spécialisés dans une dimension du jeu, les spécialistes opérant dans les domaines de la préparation physique ou mentale, les acteurs situés du côté de la production du matériel nécessaire à la performance (bicyclette, cheval, ski, automobile, etc.), les administrateurs du sport qu'ils soient des fédérations ou de l'administration publique du sport, les acteurs économiques des médias, du sponsoring et de l'organisation du spectacle, etc. Cette liste ressemble au générique d'un film où sont citées toutes les contributions qui en ont permis la production. La production de la performance est une action collective car reposant sur l'action d'individus, de groupes, d'institutions. Mais ce processus tend à redéfinir les images, le rôle, le statut et les attributions de l'entraîneur.

D'un côté, se déroule une division horizontale du travail, technique et fonctionnelle, assise sur des expertises reconnues : elle procède de la décomposition des différentes étapes de la production du fait sportif et de son traitement rationnel par des spécialistes, dont l'entraîneur. De l'autre, se développe une division du travail verticale qui implique autorité et subordination. La concurrence n'est plus seulement technique, elle est aussi symbolique et politique : Qui commande dans le dispositif ? Qui détient l'autorité ? Les acteurs du monde du sport sont ainsi à la fois dans une situation de coopération, ils sont nécessaires à l'accomplissement de l'action, et dans une situation de concurrence pour les retours en termes monétaire ou réputationnel et les conditions qui permettent de les obtenir impliquent de s'engager dans une lutte pour la reconnaissance.

Dans un système très rationalisé, techniquement et économiquement, comme le sport américain ou le sport professionnel, le principe de la division du travail et de la spécialisation des tâches est acquis : être entraîneur signifie se situer dans une chaîne hiérarchique et fonctionnelle. En France où le sport a longtemps relevé du loisir avant de devenir une affaire d'Etat, la figure de l'entraîneur reste encore marquée par des représentations qui le rapprochent d'un éducateur « élément » d'un service public du sport d'élite. Elle tend à concentrer sur un individu l'ensemble des tâches de préparation à la compétition : on y privilégie l'autonomie de l'entraîneur qui est le seul qui suit complètement l'athlète et qui détient sur lui une autorité fondée sur la détention de connaissances reconnues par la certification, de même qu'il devrait gouverner sur un ensemble de métiers ancillaires. Cette relation hiérarchique est aujourd'hui remise largement en question du fait de la division accentuée du travail et d'un changement dans le statut de l'athlète. La politique publique du sport d'élite, qui définit l'entraîneur comme un cadre technique d'Etat, place les membres de ce métier dans une situation où ils ont à choisir entre la prévisibilité, mêlée d'arbitraire administratif, de la carrière bureaucratique et l'insécurité de la concurrence sur le marché pourtant seule à même de leur offrir les satisfactions économiques correspondant à leur réputation.