



Master d'études avancées

2013

Open Access

This version of the publication is provided by the author(s) and made available in accordance with the copyright holder(s).

---

La professionnalisation du métier d'entraîneur. Réflexion inspirée des  
pratiques de l'entraîneur de natation

---

Willen, François

**How to cite**

WILLEN, François. La professionnalisation du métier d'entraîneur. Réflexion inspirée des pratiques de l'entraîneur de natation. Master of advanced Studies, 2013.

This publication URL: <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:48186>



**UNIVERSITÉ  
DE GENÈVE**

**FACULTÉ DE PSYCHOLOGIE  
ET DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION**

## **La professionnalisation du métier d'entraîneur**

Réflexion inspirée des pratiques de l'entraîneur de natation

**Mémoire réalisé en vue de l'obtention de la :**

**Maîtrise universitaire d'études avancées en sciences de  
l'éducation « Théories, pratiques et dispositif de formation  
d'enseignants »**

**par**

**François Willen**

**Directeur de mémoire**

Valérie Lussi Borer

**Jury**

Adrian Bürgi

Rita Hofstetter

Genève, le 2 juillet 2014

**UNIVERSITE DE GENEVE**

**FACULTE DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION**

**SECTION SCIENCES DE L'ÉDUCATION**



## Résumé

Le processus de professionnalisation des entraîneurs est très récent. Pour l'instant, il dépend de plusieurs facteurs.

D'un côté, l'intervention étatique a un impact évident sur le développement de la formation. Celle-ci joue un rôle capital, nous l'analyserons qualitativement et quantitativement. Les entraîneurs eux-mêmes doivent prendre leur avenir en main, par exemple en créant leur propre vocabulaire et leurs propres savoirs. Au travers de ces savoirs qui leur sont propres, ils auront la chance de développer une nouvelle identité professionnelle.

De l'autre côté, le milieu social dans lequel évolue l'entraîneur impose de nombreuses contraintes qui ne favorisent pas forcément la professionnalisation du métier, car la reconnaissance sociale est très faible. Des solutions existent au sein des clubs et des fédérations, notamment pour les dirigeants. Quels sont les facteurs de reconnaissance sociale et ceux qui pourraient améliorer la stabilité de l'emploi des entraîneurs ?

## Remerciements

Je tiens à remercier vivement toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

Valérie Lussi Borer pour ses conseils et lectures patientes ;

Dominique Destraz, Christine Croset Rumpf et Jacques Vaucher pour leur relecture bienveillante ;

Les membres du jury : Rita Hofstetter et Adrian Bürgi ;

Tous ceux qui m'ont donné du soutien pour la récolte des données : Adrian Andermatt, Tamara Mathis, Natascha Justin Pinchetti, Bertrand Théraulaz, Ophélie Jeanneret ;

Tous mes camarades du MAS ;

Enfin, je tiens à exprimer toute ma gratitude envers ma famille et plus particulièrement Alexandra pour leur soutien tout au long de mes études ;

Tous ceux qui m'ont aidé ou soutenu de quelque manière que ce soit et que je ne saurais mentionner ici.

## Table des matières

<b>I.</b>	<b>Introduction .....</b>	<b>3</b>
<b>II.</b>	<b>Qu'est-ce que le métier d'entraîneur ? – Définition .....</b>	<b>7</b>
A.	Quelques notions .....	7
	Sport .....	7
	Métier, profession, professionnalisation .....	9
	Le métier d'entraîneur .....	9
	Le métier d'entraîneur de natation .....	13
B.	Historique du métier .....	14
	Quelques évolutions clés du métier .....	15
<b>III.</b>	<b>Méthode .....</b>	<b>18</b>
<b>IV.</b>	<b>La formation des entraîneurs .....</b>	<b>24</b>
A.	Bref historique de la formation des entraîneurs suisses .....	24
	Les différentes étapes .....	24
	L'apport de l'État .....	27
B.	Les savoirs des entraîneurs .....	28
	Quels sont ces savoirs ? .....	28
	Les savoirs des entraîneurs – Quelques modèles .....	30
C.	Comment se présente le curriculum des entraîneurs ? .....	34
	Les compétences envisagées pour le diplôme .....	38
D.	Contenu du curriculum .....	38
	Les savoirs du curriculum .....	40
	Qui sont les intervenants dans la formation ? .....	42
	La durée de la formation .....	43
	La profession règle-t-elle la formation ? .....	44
	Quelques considérations .....	44
	Les prérequis de la formation .....	47
<b>V.</b>	<b>Évolution de l'activité de l'entraîneur .....</b>	<b>49</b>
A.	Obstacles à la professionnalisation ? .....	49

B.	Les structures entourant les entraîneurs .....	51
	Les clubs .....	51
	Existe-t-il une association professionnelle ? .....	55
	Existe-t-il des conflits entre anciens et jeunes professionnels ? .....	58
	Existe-t-il une concurrence entre les corps de métiers exerçant des activités proches ? .....	59
	Y a-t-il de l'activisme politique ? .....	59
	A-t-on diffusé des règles professionnelles (charte ou autre) ? .....	60
C.	Différentes cultures, différentes attentes .....	62
	Les attentes des bénévoles et les actions des professionnels .....	62
	Attente sociale et culture de l'entraîneur .....	66
D.	Précarité de l'emploi ? .....	66
E.	Problématique de la rotation d'emploi .....	67
	Culture professionnelle et compétence éthique .....	67
	Quelques chiffres .....	69
<b>VI.</b>	<b>Conclusion .....</b>	<b>73</b>
<b>VII.</b>	<b>Bibliographie .....</b>	<b>77</b>
	Annexe 1 : Évolution dans la formation des entraîneurs .....	83
	Annexe 2 : Aperçu des compétences professionnelles .....	84
	Annexe 3 : Extrait des directives du cours d'entraîneur élite/espoir (CDE) .....	85
	Annexe 4 : Bénévoles en Suisse .....	87
	Annexe 5 : Extrait des directives du cours d'entraîneur élite/espoir (CDE) .....	88
	Annexe 6 : Analyse curriculum natation .....	90

## I. Introduction

Depuis cinquante ans, la configuration du paysage sportif s'est considérablement modifiée. Les raisons de ce changement sont fortement liées à l'accroissement du temps libre et à la floraison d'une multitude de pratiques sportives. Une mercantilisation du sport est apparue. Le sport spectacle a pris une ampleur considérable (Parlebas, 1986) et, dans tous les sports, on dispose aujourd'hui d'une pléthore de matériel pour pratiquer la discipline choisie. Le sport est donc actuellement un loisir, une organisation institutionnelle, un enjeu économique et bien sûr un gisement d'emploi. Trois causes sont avancées pour le développement du sport (Le Roux, Chantelat & Camy, 1999, p. 10) : la diversification de la population sportive (troisième âge, handicapés, insertion sociale, etc.), l'élévation du niveau de vie et le changement de l'offre sportive qui se professionnalise.

Ce développement du sport conduit ses acteurs, bénévoles et professionnels, à s'interroger sur la professionnalisation des pratiques. La réflexion sur la professionnalisation tant au niveau des athlètes que des entraîneurs apparaît alors comme une évidence. Les acteurs du sport se situent entre la réflexion idéologique sur le rôle social du sport et la disparition progressive du militantisme bénévole remplacé par l'émergence de nouvelles professions. Ceux-là, confrontés à l'évolution de la société caractérisée par de nouvelles contraintes économiques et sociales, trouvent des outils, entre autres dans le management, pour y répondre. Dans les organisations sportives se développent des projets comportant des composantes culturelles, juridiques et financières ; quant au management, il permet la gestion dynamique de ces projets.

« S'il y a encore quelques années, les facteurs physiques et technico-tactiques, donc purement sportifs, retenaient l'attention de tous ceux qui produisaient la performance sportive, aujourd'hui force est de reconnaître l'importance du facteur managérial dans la recherche de la performance. » (Barbusse, 2006/9-10, p. 110) La professionnalisation est inéluctable.

Le monde du sport de haut niveau s'enrichit de nouveaux professionnels qui légitiment leur rôle par la recherche de la performance des athlètes amateurs, semi-professionnels ou professionnels dans un cadre de plus en plus médiatisé. Là où il fallait surtout faire œuvre pédagogique pour transmettre des techniques permettant la formation de cadres sportifs, il faut maintenant mettre en œuvre des compétences toujours plus pointues et prévoir de

nouveaux statuts professionnels. C'est la complexification de la tâche du coach qui est à l'origine d'une professionnalisation de plus en plus étendue du métier d'entraîneur, celle-ci s'effectuant dans un environnement où cohabitent de multiples acteurs. L'entraîneur est de fait en contact avec plusieurs domaines : médecine, médias, droit, biologie, biomécanique, etc. C'est à lui que revient la tâche de rendre cohérente l'intervention de chaque personne sur les athlètes. Celui-ci, de par le recours à d'autres milieux professionnels, est dans l'obligation de se professionnaliser à son tour. Par contre, il est évident que tous les entraîneurs ne sont pas au même niveau de professionnalisation. Quand l'entraîneur de sportifs d'élite est un motivateur-manager, l'entraîneur qui s'occupe des juniors sera plutôt un enseignant-manager. Les différences dans la profession se situent tant au niveau vertical, comme dans cet exemple au sein d'un même club, qu'au niveau horizontal, par les pratiques différentes des entraîneurs d'un club à l'autre. Ces écarts s'expriment au travers de l'autonomie, de la rémunération, de la reconnaissance, entre autres.

La professionnalisation concerne un très grand nombre de métiers du sport (Le Roux, Chantelat & Camy, 1999, p. 34) : les sportifs professionnels, qui sont présents dans un nombre limité de sports et qui sont tributaires du sport-spectacle ; les officiels du sport, c'est-à-dire les arbitres, juges, chronométreurs, qui exécutent une surveillance du sport ; les animateurs sportifs, qui utilisent le sport comme moyen de mise en activité de personnes dans des collectivités ; les moniteurs sportifs, qui enseignent une ou plusieurs activités à des débutants ; des personnes qui souhaitent se perfectionner ; enfin, les entraîneurs sportifs chargés de préparer et d'accompagner la production systématique de performances dans un sport donné. C'est donc ces différents positionnements dans le milieu sportif qui vont déterminer le métier des acteurs du sport. Une réflexion porte sur ce continuum entre animateurs, moniteurs et entraîneurs, qui ont chacun un positionnement différent dans le processus de professionnalisation.

En dehors du sport d'élite, le sport de masse attire toujours plus de personnes, non seulement pour la pratique sportive plus ou moins régulière, mais aussi pour un suivi régulier qui est fourni par des personnes professionnelles plus ou moins bien formées. C'est tout un secteur de sport-business qui se développe. La relation entre le sport de masse et le sport d'élite est ambiguë : pour certaines disciplines, c'est le sport de masse qui « soutient » le sport d'élite ; pour certaines autres, c'est le contraire. La frontière entre sport d'élite et sport populaire est parfois ténue, il faudra donc définir de manière explicite de quel type d'entraîneur nous parlerons tous au long du travail. De

manière plus singulière, c'est la professionnalisation des entraîneurs de natation qui nous intéressera. Ce sport a avantageusement des représentants tant dans le sport d'élite que dans le sport de masse.<sup>1</sup>

Nous nous interrogerons sur la réalité de la professionnalisation des entraîneurs de natation tant au niveau de l'élite que du sport de masse. La natation est un sport important en Suisse puisque 31.7% de la population affirme pratiquer au moins sporadiquement la natation, ce qui la place au troisième rang en termes de popularité. Parmi ceux qui déclarent faire de la natation, 2.7% font partie d'un club, ce qui la place au septième rang sur le plan de la popularité en Suisse chez les 10 à 14 ans (Lamprecht, Fischer & Stamm, 2008, p. 17 et 34 ; 2009, p. 10). Ce sport pourrait donc par certains aspects être représentatif d'autres disciplines sportives.

Après une description de la profession, nous présenterons son histoire, puis le contexte politique, économique et social qui a favorisé son émergence en tant que profession et le développement de la formation qui y prépare. Au sujet de la formation, ce sont les savoirs ainsi que les formateurs qui seront au centre de notre réflexion.

Nous nous poserons aussi la question de la forte rotation au niveau des entraîneurs en Suisse, en interrogeant le hiatus entre les attentes de ces derniers par rapport à leur activité professionnelle et leur réalité effective. Nous postulons que les "systèmes entraîneurs" et les "systèmes clubs", parents et société n'évoluent pas à la même vitesse. Cette différence a pour conséquence que le milieu des entraîneurs avec sa conception propre se trouve dévalorisé par rapport à celle de la société. Quelles sont les ressources des entraîneurs et à quelles contraintes sont-ils soumis ? Y a-t-il une motivation extrinsèque (contexte et environnement) qui appartient à ce corps de métier ? Nous tenterons d'explicitier le phénomène de la professionnalisation au travers de l'évolution des structures d'entraînement et celle des structures qui entourent le monde du sport, de l'évolution de la formation des entraîneurs en Suisse, ainsi que l'évolution de l'activité professionnelle.

Étant entraîneur depuis vingt ans, j'ai été spectateur-acteur de l'évolution de ce milieu. Mon premier poste en 1992 a été un poste bénévole. Mon entrée dans le milieu de l'entraînement a correspondu à la période où l'on assistait à l'arrivée systématique d'entraîneurs

---

<sup>1</sup> Comme exemple, nous pourrions prendre Roxana Maracineanu, championne du monde en 1998, qui donne actuellement des cours de natation pour les femmes qui ont accouché : <http://www.youtube.com/watch?v=8MTIglxzKqw> – consulté le 18 août 2013.

## 6 | La professionnalisation du métier d'entraîneur

professionnels sur le marché de la natation. Devenant moi-même professionnel en 2000, j'ai participé pleinement à ce mouvement.

## II. Qu'est-ce que le métier d'entraîneur ? – Définition

### A. Quelques notions

La première notion dont il nous paraît intéressant de décrire les contours est celle du sport en lui-même. En effet, l'entraîneur est la personne qui enseigne le sport dans un milieu précis. C'est donc une première approche conceptuelle. En reprenant les propos de Pierre Parlebas (2004) qui définit le sport, nous utilisons sa définition comme point de départ de la description de l'activité de l'entraîneur. Nous verrons aussi que cette définition se révélera nécessaire, mais pas suffisante.

#### Sport

Le premier critère pour parler de sport est la présence d'une situation motrice. Cette affirmation semble évidente a priori, mais la réalité n'est pas aussi claire qu'il n'y paraît. En effet, si nous surfons sur internet, on constate que bon nombre d'occurrences sont associées au sport, comme les échecs, les dames, le poker, le sudoku, etc. À titre d'exemple, depuis 2000, les échecs sont devenus, en Suisse, un sport reconnu par l'organisme faitier des fédérations Swiss Olympic. De nombreuses compétitions sont organisées dans le monde entier. Depuis le début de 2008, l'admission de ce sport aux Jeux olympiques est discutée.

Le deuxième critère est l'adoption d'un système de règles. Cette notion est essentielle puisqu'elle repose sur l'idée qu'il y a eu un contrat social librement accepté par les acteurs de la discipline. C'est entre autres l'espace, le temps, les accessoires et les interactions avec d'autres qui sont rendus explicites. Dans ce contexte, la tâche de l'entraîneur est de connaître parfaitement le contrat établi et de mener ses athlètes au plus près, voire au-delà des règlements, tout en respectant la légalité. C'est d'ailleurs souvent ces tentatives de contournement qui ont fait évoluer le sport. La question de savoir si une personne qui fait un week-end à skis, une balade ou une randonnée à vélo fait du sport doit aussi être posée. Parlebas parle dans ce cas de « quasi-jeux sportifs ». Ce critère nous aidera aussi plus tard à faire la différence entre un entraîneur, un moniteur ou un animateur.

Le troisième critère pour pouvoir parler de sport est que les règles mises en place détermineront en fin de compte un vainqueur et un vaincu. Sans cette codification et cette conclusion qui arrivera de manière inéluctable, le sport perd son sens, sa capacité à transmettre

des émotions et une grande partie de sa force de communication. Pour que le sport soit intelligible, la communication dépend du fait que toutes les actions sportives sont comptabilisées. C'est Roland Barthes (1957) qui parle clairement de l'intelligibilité du sport par le truchement de la métaphore sociale que représente le catch. « Au catch, rien n'existe totalement, il n'a aucun symbole, aucune allusion, tout est donné exhaustivement ; ne laissant rien dans l'ombre, le geste coupe tous les sens parasites et présente cérémoniellement au public une signification pure et pleine, ronde à la façon d'une Nature. » (Barthes, 1957, p. 23). La mise en scène (ou en règles) du sport est encore plus simple avec un système de comptabilisation trivial et donc avec un vainqueur et un vaincu immédiatement visibles. L'égalité ou le match nul sont d'ailleurs l'exception plutôt que la règle, chaque discipline prévoit une méthode pour départager les concurrents in fine. Cette accessibilité de compréhension est ce qui rend le sport si universel.

Enfin, le quatrième critère de définition du sport est que celui-ci est un fait institutionnel. Cela signifie que cette activité est dûment accréditée par des instances officielles notamment par des fédérations, celles-ci étant soutenues par l'État. Ce système au départ national, puis international pour certaines disciplines, a permis un déploiement institutionnel puissant. En effet, les fédérations détiennent le monopole en ce qui concerne l'organisation, la réglementation, la délivrance des titres, l'établissement du calendrier, le choix des lieux. Toutes les décisions concernant l'activité sportive seront prises au sein des fédérations. Par conséquent, l'activité quotidienne ainsi que la formation de l'entraîneur sont fortement influencées par la fédération dont il dépend.

Le sport est donc « l'ensemble des situations motrices, codifiées sous la forme de compétition et institutionnalisées » (Parlebas, 2004, p. 4). Cette définition fournit déjà plusieurs indications relatives à l'activité de l'entraîneur. Il sera question de mise en mouvement d'athlètes (au sens propre et figuré), de planification en vue d'un résultat mesurable et d'un travail de relation non seulement avec des athlètes, mais aussi avec les différentes institutions qui gravitent autour du sport.

Après avoir défini plus clairement comment se situe l'entraîneur par rapport à la notion de sport, nous constatons qu'il est bien la personne qui enseigne le sport, qui le transmet et qui le fait évoluer. Ainsi toutes les personnes qui ne travaillent pas dans le sport comme il est défini ci-dessus sont appelées moniteurs, animateurs, professeurs, etc.

## Métier, profession, professionnalisation

### *Le métier d'entraîneur*

Au sujet de la notion de métier, plusieurs conceptions s'affrontent. Nous avons aussi donné quelques exemples plus hauts des métiers liés au sport.

Tout d'abord, quels sont les secteurs qui fournissent un emploi sportif ? Augustin (2003, p. 8) parle de secteurs de professionnalisation : celui de l'administration publique, qui est largement orienté vers l'éducation ; celui du secteur privé, qui est lié au mouvement sportif et à l'organisation de compétitions ; enfin, celui des sports de loisirs urbains ou dans la nature, liés à la fois aux secteurs public et privé. Nous nous occuperons essentiellement de l'emploi dans le secteur privé. C'est un parti pris qui ne doit pas nous aveugler, car ces limites peuvent être remises en cause, puisque le sport privé est largement soutenu par le secteur public et le secteur public est largement influencé par le secteur privé.

D'ailleurs Augustin (2003, p. 30), en parlant du noyau dur du sport, explique que celui-ci s'organise « autour d'associations fédérées aux niveaux local, national et international ; il s'appuie sur une base associative développant le sport de masse et les services, et sur le haut niveau inscrit dans l'économie du spectacle sportif fortement médiatisé. La séparation plus marquée entre le sport de masse et le sport professionnel entraîne cependant de nouveaux enjeux dans la mesure où le mouvement sportif, fondé sur un modèle associatif, est parfois remis en cause par des opérateurs privés qui cherchent à tirer parti de l'afflux d'argent émanant des droits de retransmission du sponsoring ».

Il faut ajouter que dans le cas de la natation, les associations font aussi de la vente de services par le canal de différentes présentations, comme l'école de natation, l'aquagym, l'aquafitness, la natation adulte, etc.<sup>2</sup> Ces déclinaisons concurrencent d'une certaine manière les opérateurs privés. La tension entre associations sans but lucratif et entreprises privées est patente. Hély (2004, p. 9) parle « d'entreprise associative marchande qui a su retourner le stigmate de la marchandisation de ses services pour en faire un atout, voire une spécialité identitaire ». La définition de l'activité de l'entraîneur s'en trouve complexifiée par le fait que ce dernier peut se trouver dans

---

<sup>2</sup> Le site <http://www.swimsports.ch/fr/kurse/> peut donner une idée des diverses activités liées à la natation.

différents secteurs de l'association, entre activité lucrative et bénévolat.

Augustin en citant Michel Autès (2003, p. 12) précise que les métiers sont plutôt liés aux compétences tandis que les professions reposent sur les qualifications. Une profession existerait dès lors qu'elle dispose d'une reconnaissance sociale passant par des critères (Le Roux, Chantelat & Camy, 1999, p. 33) comme : l'existence d'une organisation professionnelle propre (syndicat ou organisation professionnelle) ; l'existence d'une ou plusieurs formation(s) spécifique(s) ; l'existence d'une forme de reconnaissance légale (titre officiel, convention collective la mentionnant, etc.).

Maroy et Cattonar (2002, p. 12) définissent de manière encore plus précise cet idéal type de la profession en disant qu'une profession se distingue par un monopole dans l'accomplissement des tâches professionnelles. Les critères énumérés sont les suivants :

- une compétence techniquement et scientifiquement fondée, une base de savoirs scientifiques et ésotériques<sup>3</sup> ;
- l'acceptation et la mise en pratique d'un code éthique réglant l'exercice de l'activité professionnelle ;
- une formation professionnelle longue délivrée dans des établissements spécialisés ;
- le contrôle des activités professionnelles est effectué par l'ensemble des collègues, considérés comme seuls compétents pour effectuer un contrôle technique et éthique – contrôle de la pratique par les pairs et autonomie dans l'exercice de la profession vis-à-vis de l'État ou de la clientèle. Les professions règlent donc à la fois la formation professionnelle, l'entrée dans le métier et l'exercice de celui-ci ;
- le contrôle est généralement reconnu légalement et organisé sous des formes qui font l'objet d'un accord entre la profession et les autorités légales ;
- les professions constituent des communautés réelles dans la mesure où, exerçant leur activité à plein temps, n'abandonnant leur métier qu'exceptionnellement au cours de leur existence active, leurs membres partagent des « identités » et des intérêts spécifiques ;
- les professions appartiennent aux fractions supérieures des classes moyennes : le statut social, le revenu, le prestige et le pouvoir des membres des professions sont élevés.

---

<sup>3</sup> Par souci de clarté, il est bon de définir ce mot : *Se dit d'un mode d'expression, d'une œuvre qui n'est compréhensible que des initiés* (Larousse online).

Ces sept critères serviront de grille d'interprétation pour le reste de notre travail afin de cerner la notion de professionnalisation du métier d'entraîneur.

Constatons que le revenu est, dans cette énumération, loin d'occuper une place centrale et que ce n'est que dans la dernière catégorie qu'il est évoqué. Une particularité du milieu sportif est que la notion de salaire est floue contrairement à celle de professionnalisation. En effet, certains entraîneurs travaillent un nombre élevé d'heures tout en recevant un salaire pour le moins symbolique. Dans le cas de la natation, l'opposition professionnels/bénévoles s'entend aussi en termes de salaire, même si parfois le salaire est relativement bas. L'éventail des professionnels s'étend du bénévole au rémunéré. C'est ainsi que certains auteurs (Duffy et al., 2011, p. 113) apportent la notion de « blended area » et de « pre-coaching roles » qui accorde un statut à toutes les personnes recevant une rémunération, mais ne pouvant pas en vivre. Cette notion permet d'intégrer tous les statuts des personnes qui travaillent dans le monde associatif sans pour autant être rémunérées. Laberge et Lalime (2005, p. 31) montrent qu'au Canada, les entraîneurs travaillent en moyenne 1876 heures par année dans le sport de haut niveau. Ce chiffre inclut les entraîneurs qui travaillent à plein temps dans le sport et ceux qui ont une autre activité à 100% avec toutes les combinaisons intermédiaires possibles. De ce chiffre, nous concluons qu'il est indispensable que la notion de salaire ne devienne pas un facteur discriminant dans une démarche de professionnalisation. Comme nous le verrons par la suite, il y a une mise en tension entre l'acte gratuit et altruiste et l'acte salarié.

Une conception juridique de la question, selon la législation européenne sur la libre circulation des personnes, nous amène plus directement sur le thème du salaire (Le Roux, Chantelat & Camy, 1999, p. 35). Les auteurs parviennent à la conclusion qu'à ce niveau, les professions du secteur sportif sont atypiques.

Selon la définition de Maroy et Cattonar, un métier est ce qui ne correspond pas à une profession. En s'intéressant à cette définition d'un point de vue étatique, le métier d'entraîneur englobe une multitude de facettes. Il est défini sur le site de l'Office fédéral du sport comme suit : « Le métier d'entraîneur est varié et ses exigences complexes. C'est en effet l'entraîneur qui pilote le processus d'entraînement visant à la performance, qui joue le rôle d'interlocuteur privilégié des athlètes à travers son travail d'encadrement, de conseil, de motivation, d'analyse, d'organisation et de réflexion. » (Formation

de base et formation continue pour les entraîneurs actifs dans le sport d'élite et le sport de haut niveau)

Cette définition nous semble intéressante en ce qui concerne la relation que peut établir un entraîneur avec un individu ou avec une équipe. Il nous paraît aussi capital de souligner que l'entraîneur est à l'intersection de différents corps de métier et qu'il doit souvent faire office de coordinateur en matière de préparation physique, de préparation mentale, de santé, de prévention, de récupération et de nutrition. Dans certains cas d'ailleurs, il ne coordonne pas ces différents corps de métier, mais les assume lui-même : en fonction de la taille de la structure dans laquelle il travaille et en fonction du poste qu'il occupe – sport de masse ou sport d'élite, sport pour les enfants ou sport pour les adultes. Là encore, l'éventail des activités est très large, il passe de coordinateur d'actions à exécutant de ces actions. Les compétences exigées sont donc très élevées. Les savoirs mis en jeu ne sont que très partiellement abordés lors de la formation, dans une démarche vers la professionnalisation ; c'est donc plutôt le rôle de coordinateur qui mettrait en adéquation la formation et la réalité de terrain.

La professionnalisation est donc un processus dynamique du métier à la profession, soumis à un certain nombre de critères, mais qui ne sont pas toujours clairs. En effet, parle-t-on de salaire, de contrat de travail, d'attitude, de structure professionnelle, ou, comme le montre Bourdoncle (2000), de différents facteurs comme la présence d'une association professionnelle, d'un statut des savoirs de la profession, d'une identité du corps de métier ainsi que de l'évolution de la formation ? Anne-Lise Hinnewinkel citant Glasman (2013, p. 4) affirme que la professionnalisation est « l'acquisition [...], d'une compétence identifiable, c'est-à-dire rattachée à des corps de savoirs reconnus, la reconnaissance institutionnelle de cette compétence et l'attribution d'un statut aux membres de ce groupe ». Les notions de compétence, de savoir, d'institution, et d'un groupe de personne sont ici centrales.

Les collaborateurs de la natation sont répartis sur ce continuum de manière presque individuelle. Nous essayerons néanmoins de décrire quelques tendances. Nous utiliserons aussi plusieurs des concepts précités.

« 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 concurrentes des métiers existants. » (Mignon, 2006)

Il faut ajouter que le métier de base de l'entraîneur est bel et bien une transmission de savoir et un accompagnement (Barbusse, 2012, p. 56 ; International Council for Coaching Excellence, Association of Summer Olympic international Federations, 2012, p. 25). Cet accompagnement est aussi une forme de création (Krantz & Dartnell, 2007, p. 25) ou encore une libération d'énergie potentielle chez l'autre (Barbusse, 2006/9-10, p. 119 ; Morin & Delavallée, 2002).

#### *Le métier d'entraîneur de natation*

Le métier d'entraîneur de natation intègre tous les éléments cités ci-dessus, en revanche l'entraîneur de natation révèle sa singularité par le fait qu'il participe rarement à l'activité physique. Le fait de démontrer l'exécution d'un geste est exceptionnel dans ce métier.

Singularité encore, mais cette fois plus attendue, en ce qui concerne les institutions qui gravitent autour du métier. Dans l'ordre décroissant, nous avons en premier lieu l'Office fédéral du sport (OFSP). Celui-ci veille au développement de la politique sportive nationale, en partenariat avec les autres acteurs du sport suisse. En étroite collaboration avec eux, il définit, met en œuvre et évalue les objectifs et les stratégies servant à la promotion du sport. La Haute École fédérale de sport de Macolin est responsable de la formation, de la recherche et du développement nécessaires à ces activités.

L'OFSP exploite, à Macolin et Tenero, des centres d'entraînement, de cours et de formation. Ces centres sont ouverts à la haute école, ainsi qu'aux fédérations, clubs et établissements scolaires du pays.

En outre, nous avons Jeunesse et Sport (J+S ; OFSP) qui est l'institution nationale qui conçoit et vise à promouvoir un sport adapté aux enfants et aux jeunes ; permet aux enfants et aux jeunes de vivre pleinement le sport et de participer à la mise en place des activités sportives ; contribue, dans les domaines de la pédagogie, de l'intégration sociale et de la santé, au développement et à l'épanouissement des jeunes. C'est aussi l'organe de subvention de la Confédération. Les moniteurs formés par cette institution sont en général bénévoles, certains deviennent néanmoins professionnels lorsqu'ils poursuivent leur cursus de formation.

Viennent ensuite Swiss Olympic (Swiss Olympic, 2012), qui est l'association faîtière du sport suisse de droit privé, et le Comité national olympique. Le rôle de Swiss Olympic est de soutenir et de renforcer les fédérations membres et, à travers elles, le sport suisse sous tous ses aspects. Elle diffuse et promeut les valeurs olympiques

d'excellence, de respect et d'amitié dans la société et, en particulier, dans les écoles. Elle crée les meilleures conditions possible pour aboutir à la réussite sportive sur le plan international. Enfin, elle représente les intérêts du sport suisse et s'engage pour que son rôle soit reconnu par la société.

Swiss Swimming offre avec ses 165 clubs (Fédération suisse de natation, 2012, p. 11) des activités sportives dans l'eau. Ceux-ci emploient entre 40 et 50 entraîneurs professionnels, et environ 2'400 moniteurs<sup>4</sup>. Au niveau de Swiss Swimming, 4'500 personnes sont titulaires d'une licence annuelle et font du sport de compétition.

Pour achever le tableau, il faut décrire les lieux d'activité de l'entraîneur, ceux qu'il fréquente dans sa pratique au club. Évidemment, les installations sportives, en l'occurrence des piscines, sont les principaux lieux de son activité. Toutefois, il ne passe qu'une partie de son temps dans des infrastructures sportives. En effet, on oublie souvent que la partie administrative représente environ la moitié du temps de travail de l'entraîneur de natation. Ce sont des tâches d'organisation, de planification, de communication et de coordination avec l'ensemble du club, entre les techniciens et les administrateurs.

## **B. Historique du métier**

Les deux premiers entraîneurs professionnels de Suisse ont exercé dans les années 1960, l'un à Genève et l'autre à Zurich. Ils ont commencé comme semi-professionnels et ont complété leur activité par des activités annexes dans le matériel d'entraînement ou l'enseignement (Bomio, 2010).

On assiste à une multiplication des postes d'entraîneurs à partir de la fin des années 1980. Cette professionnalisation s'est opérée grâce à un apport financier privé et public.

Au début des années 1990, le marché du travail des entraîneurs de natation se développe avec l'arrivée d'entraîneurs venus des pays de l'Est, en particulier de l'ex-Allemagne de l'Est, pour la partie germanophone et des entraîneurs français pour la partie francophone de la Suisse. Dans les deux cas, il s'est agi d'une main-d'œuvre à bon marché qui, dans le premier cas, a d'excellentes connaissances du sport de haut niveau, mais qui pense que les nageurs sont capables de

---

<sup>4</sup> Chiffres obtenus par estimation en consultant des statistiques de Jeunesse et Sport lors de la distribution des subventions (OFSPPO).

s'entraîner un grand nombre d'heures et de nourrir des ambitions professionnelles sportives (de surcroît avec un État qui les soutient). Malheureusement, la réalité est tout autre. Ces différences culturelles avec la Suisse rendent difficile le travail entre entraîneurs et nageurs. Dans le second cas, les entraîneurs ont un diplôme professionnel, mais qui reste très généraliste. Beaucoup d'entre eux sont loin d'être des personnes compétentes pour le sport d'élite. En effet, leur diplôme atteste de compétences qui vont de l'entretien de la piscine, en passant par des compétences d'animation sociale et, pour une petite partie, celles requises pour entraîner. Les présidents de clubs sont éblouis à la vue d'un diplôme professionnel et engageant des Français à tour de bras. Hélas, il n'y a pas d'adéquation entre les diplômes et les attentes des employeurs. Il s'ensuivra une période un peu chaotique en termes d'emploi et de résultats pour la natation dans l'ensemble du pays du fait de cette volonté d'importer une culture d'entraînement étrangère à la natation suisse. Nous le verrons plus tard, la socialisation professionnelle se révèle primordiale.

Actuellement, il y a environ 40 entraîneurs de natation professionnels, dont 6 Suisses. Sur ces 40 entraîneurs, 5 sont des femmes, dont 2 Suissesses. On observe que les entraîneurs de nationalité suisse ont, soit une formation de professeurs de sport, soit une formation de niveau tertiaire hors du champ sportif, ce qui est loin d'être le cas pour les entraîneurs venant d'autres pays.

### **Quelques évolutions clés du métier**

C'est en partie grâce à l'augmentation des ressources financières dans la natation qu'une demande sociale visant à exiger davantage de qualifications chez les entraîneurs a vu le jour. Cette manne provient du développement de la natation « populaire », par exemple au travers d'activités comme l'aquagym, les cours privés, l'école de natation, etc. Avec un décalage d'un siècle, l'analogie avec le monde scolaire est frappante, dans le sens où l'école subit aussi une « rupture fondatrice qui s'opère dès le XVIIIe, et plus encore aux XIXe et XXe siècles », notamment par un grand apport financier (Hofstetter & Schneuwly, 2009, p. 4). Dans notre cas, il semblerait que l'apport financier venant tant de l'État que du sport lui-même est une condition préalable à la professionnalisation (Maroy & Cattonar, 2002, p. 12).

Mais l'apport financier n'est pas le seul facteur d'évolution du métier. Les exigences du sport de haut niveau et la concurrence qui y règne en son sein ont favorisé le développement du nombre d'heures d'entraînement au cours de ces vingt dernières années. Les clubs les plus importants sont passés d'une dizaine d'heures hebdomadaires, à

plus de vingt heures. Dans ces conditions, il est difficile d'imaginer qu'une personne accomplisse une tâche de cette envergure de manière bénévole, même si quelques exceptions existent encore. Les entraîneurs sont donc passés d'un statut de bénévoles à un statut de professionnels ou encore d'un poste à temps partiel à un poste à plein temps. Avec cette augmentation du temps de travail, le statut social de l'entraîneur a connu une petite évolution parmi les pratiquants du sport. En effet, tant de la part des athlètes que des parents de ceux-ci, il est considéré comme acquis que l'entraîneur exerce cette activité de manière professionnelle. Il y a eu donc deux évolutions concernant la professionnalisation : d'une part un changement de statut social, et d'autre part une volonté accrue de vouloir se former.

En ce qui concerne le sport de haut niveau, Laberge et Lalime (2005, p. 15) démontrent que les entraîneurs canadiens étaient 35% à avoir un emploi à plein temps en 1986 est qu'ils sont 55% en 2004. Cette évolution des entraîneurs vers la professionnalisation semble être unanime dans la littérature que nous avons consultée. Il semble bien que ce soit une tendance marquée.

La complexification des tâches de l'entraîneur du sport de compétition est une évidence dans son contexte d'homme-orchestre. Cet homme-orchestre est entouré de personnes qui sont quant à elles des professionnels : médecin, nutritionniste, biomécanicien, physiothérapeute, etc. Ce déséquilibre pose des problèmes. En effet, ces professionnels travaillent aux heures « de bureau ». Des difficultés apparaissent en cas de collaboration pour trouver un horaire de rencontre professionnel commun. Mais cette orchestration est aussi une activité très gourmande en temps, c'est un temps qui s'ajoute à celui de l'entraînement. Le temps consacré à la pratique du métier augmente d'autant plus. La tendance à s'acheminer vers le plein temps (Maroy & Cattonar, 2002, p. 12) paraît plus évidente, c'est une forme de professionnalisation. Le contact avec une profession comme les médecins – idéal type de la profession – pourrait bien aussi avoir, par mimétisme, une influence sur celle des entraîneurs. Comment être un interlocuteur crédible sans avoir quelques connaissances dans le domaine de l'autre ? L'entraîneur de sport de masse est quant à lui plus un prestataire de services, il a donc une relation de vendeur à client avec ses athlètes. Sa priorité n'est pas de tisser un réseau de compétences, mais plutôt de pérenniser la relation qu'il a avec son client. Le réseau qu'il met en place repose plutôt sur des services qu'il offre à ses clients, mais il n'est pas obligé d'établir un lien avec d'autres spécialistes.

De plus, la natation (Lamprecht, Fischer & Stamm, 2011, p. 17), comme d'autres sports, a de plus en plus de difficulté à trouver des bénévoles capables de s'impliquer dans une activité associative. C'est pour cela que le métier d'entraîneur a développé une grande composante administrative. Cette partie administrative permet de compléter un temps au bord du bassin parfois insuffisant pour que le poste ait de la crédibilité pour ce qui concerne le nombre d'heures de travail. C'est donc un complément intéressant pour l'entraîneur au cas où son travail au service de l'athlète ne couvrirait pas un plein temps.

Ce temps de travail a aussi pu être augmenté grâce à l'apport du sport de masse. En effet, certains entraîneurs complètent leur activité par de l'enseignement ou de l'animation à l'intérieur de leur propre structure. Cette action dans le sport-business a plusieurs avantages. C'est un complément aux heures que l'entraîneur ne fait pas dans le sport de haut niveau ; c'est un apport financier substantiel ; c'est un terrain de recrutement pour le sport d'élite. Si un entraîneur a un double emploi de ce type, son salaire dépend de son activité en faveur du sport de masse. En Suisse, la structure budgétaire d'un club de natation provient pour environ un tiers du sport de masse, pour un tiers des subventions et pour un tiers des cotisations des membres. Le club qui veut se développer le fera essentiellement en s'orientant vers le sport de masse, celui-ci étant un moyen de financement, car les sponsors sont presque inexistantes dans le milieu de la natation.

### III.Méthode

Qu'est-ce que le métier d'entraîneur ? En nous posant cette question, nous entrons au cœur de notre recherche. Nous abordons de manière générale la question du sport et de l'entraînement sportif. C'est une occasion de définir les notions de sport et de métier. En faisant appel à la sociologie et à la sémiologie, plus particulièrement aux écrits de Pierre Parlebas et de Roland Barthes, nous posons un cadre pour ce qui concerne le sport. La même démarche est envisagée pour les notions de métier, profession et professionnalisation. L'intérêt d'aborder la question à partir des sciences de l'éducation réside dans le fait qu'il existe un certain nombre de similitudes entre le monde de l'éducation en milieu scolaire et celui de l'éducation sportive en milieu associatif. Nous avons utilisé la définition de Maroy et Cattonar pour rendre explicite le passage du métier vers la profession. Nous utiliserons d'ailleurs de manière systématique cette définition dans notre texte pour avoir un filtre et suivre une trame analytique.

Les sept critères énoncés par ceux-ci (cf. supra p. 14 sq.) sont à la base des différentes questions que nous nous sommes posées. La première question touche à l'analyse des savoirs lors de la formation. Les auteurs partent du principe que les compétences sont techniquement et scientifiquement fondées sur une base de savoirs scientifiques et ésotériques. Nous utiliserons les curriculums des entraîneurs de natation depuis leur entrée dans le milieu lorsqu'ils font leur brevet de sauvetage jusqu'à l'obtention de leur diplôme d'entraîneur professionnel. Nous examinerons les intitulés des cours et évaluerons le nombre d'heures que chaque intitulé de cours prévoyait. Nous classerons les savoirs en trois types : ceux qui ont un lien direct avec la natation, ceux qui ont un lien avec le sport en général et ceux qui sont d'ordre plus général. Cette méthode nous permettra de dégager deux conclusions : la première est de savoir effectivement quels types de savoirs sont apportés durant la formation, avec une évaluation quantitative et qualitative ; la seconde pourra nous donner une idée de la longueur effective de la formation et ainsi répondre à la question de Maroy et Cattonar à propos de la longueur de la formation. Parallèlement, nous regarderons qui sont les intervenants de la formation en nous posant la question simple : sont-ils entraîneurs ou non ? Cette question nous aidera à comprendre si la formation des entraîneurs a le potentiel d'établir une identité et par là même de favoriser l'établissement d'une communauté au sens de nos auteurs de référence.

Le curriculum des entraîneurs de natation est constitué d'une mosaïque de différentes formations. Les premières étapes du curriculum sont faciles d'accès puisqu'elles sont publiques et disponibles sur internet. Elles se trouvent sur les sites de la Société suisse de sauvetage, de Jeunesse et Sport et de la Fédération suisse de natation. Pour la formation professionnelle, le chef de la formation a mis à notre disposition les documents pertinents pour que nous puissions les analyser. Nous avons donc pu disposer de l'ensemble des leçons heure par heure, qui constitue la formation des entraîneurs de natation.

En préambule à cette partie, il importe de dresser quelques contours pour définir de quoi nous parlons. D'un côté, nous avons établi un court historique des professionnels de la natation en Suisse. Cette partie est principalement basée sur des sources orales fournies par des personnes actives depuis longtemps dans le milieu de la natation. Pour l'historique de la formation, la démarche a été la même puisque les sources sont principalement des anciens responsables de la formation, ainsi que des rapports qui décrivent la formation des entraîneurs.

Toujours au sujet de la définition, nous avons essayé de savoir si les savoirs dispensés en sport proviennent d'autres sciences ou sont spécifiques à la science du sport ou de l'entraînement. Pour envisager de quelle manière les enseignements relèvent ou non de savoirs ésotériques, il convient aussi de définir quels sont les types de savoirs qu'utilisent la profession. Toutes ces questions se sont posées lors de la lecture d'auteurs comme Krantz et Dartnell ou encore Côté et Gilbert, ainsi que Jourdan et Terrisse.

Pour faciliter la tâche du lecteur, nous avons aussi présenté la structure de la formation. En prenant du recul par rapport à celle-ci, nous avons constaté qu'elle était singulière puisqu'elle allait du spécifique au général. La question qui en découle est donc sur la pertinence d'une telle démarche, sachant que les formations traditionnelles empruntent le chemin inverse. Pour finir, Barbusse soulève un point intéressant dans l'analyse du sport de compétition : les entraîneurs sont principalement issus eux-mêmes de la compétition comme si cet état de fait était un prérequis pour la formation future. Sur ce point, nous pouvons parler d'un pas vers la professionnalisation.

Pour ce qui concerne la littérature utilisée, nous avons d'abord cherché en premier lieu la littérature scientifique accessible sur internet. Nous

avons ensuite aussi pu profiter de quelques titres fournis par Adrian Bürgi, chef de la formation des entraîneurs, ainsi que de l'étude SPISS<sup>5</sup> fournie par Hippolyt Kempf de l'Office fédéral du sport. Enfin, la bibliothèque du Comité international olympique (CIO) ainsi que la Bibliothèque cantonale universitaire de Lausanne nous ont fourni une littérature de bonne qualité.

Après cette évaluation/critique de la formation des entraîneurs, nous nous sommes interrogés sur la vie quotidienne des entraîneurs ? Bürgi et Andenmatten parlent par exemple d'un manque d'autonomie, qu'il faut comprendre au sens d'un manque de reconnaissance sociale. Sur ce point, Maroy et Cattonar sont à nouveau utiles pour nous positionner par rapport à la professionnalisation. Nous allons donc essayer de brosser un portrait de la situation de l'entraîneur dans son milieu. Des auteurs comme Falcoz et Walter se sont intéressés de près à la posture d'un salarié dans un club sportif. Bernardeau Moreau par contre s'intéresse de près à la relation qu'ont tous les collaborateurs du milieu associatif et en particulier les enjeux relationnels qu'il y a entre un entraîneur et son président. C'est ainsi que nous nous sommes posé la question de savoir s'il existe une relation entre le taux de rotation des entraîneurs et celui des présidents. Ce questionnement est renforcé par le fait qu'un grand nombre de clubs qui fonctionnaient de manière totalement bénévole il y a encore vingt ans emploient aujourd'hui un, deux, voire trois professionnels.

Nous les avons questionnés au sujet des attentes qu'ils ont les uns envers les autres pour savoir à quel niveau d'entente ils pouvaient se situer. C'est donc à la lumière de deux questionnements que nous avons envisagé la situation des entraîneurs. D'un côté, la rotation des uns et des autres et aussi la capacité de travail commune qu'ils ont. Ce questionnement est certainement une mise en évidence des enjeux relationnels et du fait de savoir qui contrôle qui. C'est aussi une manière de mesurer ce fameux degré d'autonomie énoncé plus haut.

Pour analyser ce qu'il en est de la rotation des postes de travail chez les présidents et chez les entraîneurs, nous avons eu accès à une base de données constituée par la Fédération suisse de natation qui correspond aux 29 clubs les mieux structurés de Suisse. L'évaluation de ces clubs se fait chaque année sur la base d'un questionnaire que les clubs candidats remplissent dans l'espoir d'obtenir un label. S'ils sont reçus, ils reçoivent le label « centre de promotion des espoirs ».

---

<sup>5</sup> Lire pour plus d'informations : <http://www.elitesportconference.com/about-spliss.html>. Consulté le 5 octobre 2013.

C'est ainsi que nous avons pu savoir nominativement qui était le président et l'entraîneur de chacun des clubs candidats. Évidemment, il existe un enjeu puisque les clubs qui font partie de ce groupe ont droit à des subventions J+S spécifiques. Ils ont donc une grande incitation à participer.

Quelques biais peuvent aussi apparaître. Comme nous l'avons dit, l'annonce se fait sur une base volontaire, un club estimant n'avoir pas besoin de subsides pourrait ne pas s'annoncer (ce cas n'existe pas à notre connaissance). Les clubs ayant une petite structure n'ont pas d'intérêt à s'annoncer, car il existe un autre canal pour toucher une subvention, moins lourd administrativement et qui donne dans ce cas presque le même résultat. Ils peuvent très bien disposer de professionnels sans entrer dans le label, surtout en ce qui concerne le sport populaire. Il faut aussi dire que les subventions sont destinées uniquement aux groupes qui font du sport de haut niveau. C'est ainsi que nous n'avons obtenu aucune information concernant le sport populaire et les entraîneurs qui pratiquent à ce niveau, sauf si les entraîneurs sont actifs à la fois dans le domaine du sport de masse et dans celui du sport d'élite.

Comme les clubs annoncent chaque année leur personnel et leur évolution sportive, il a été possible d'avoir accès à l'information au sujet des entraîneurs et des présidents. C'est ainsi que nous avons pu établir qui étaient les personnes en poste et à quel moment dans ces clubs.

La question de la rotation est d'autant plus pertinente que, selon Maroy et Cattonar, « les professions constituent des communautés réelles dans la mesure où, exerçant leur activité à plein temps, n'abandonnant leur métier qu'exceptionnellement au cours de leur existence active, leurs membres partagent des « identités » et des intérêts spécifiques. » En fonction de nos résultats, il sera donc possible de dire s'il existe une communauté professionnelle ou pas.

Nous nous sommes posé en outre la question de savoir s'il existe une association professionnelle ? Cette question provenant de Bourdoncle (2000, pp. 125 sq.) s'intègre parfaitement à celle du « contrôle des activités professionnelles qui est effectué par l'ensemble des collègues, considérés comme seuls compétents pour effectuer un contrôle technique et éthique (contrôle de la pratique par les pairs et autonomie dans l'exercice de la profession vis-à-vis de l'État ou de la clientèle). Les professions règlent donc à la fois la formation professionnelle, l'entrée dans le métier et l'exercice de celui-ci »

(Maroy & Cattonar, 2002, p. 12). Nous examinerons quel est l'historique des associations professionnelles ainsi que leurs impacts sur les systèmes sportifs, par exemple sur la formation des entraîneurs ou sur leur quotidien. Les deux associations questionnées seront l'association généraliste suisse, aujourd'hui Swiss Coach ainsi que l'association spécifique des entraîneurs de natation en Suisse, Swimming Coaches Association Switzerland (SCAS).

Suite au questionnement sur les associations professionnelles tout naturellement se pose la question de l'activisme politique (Bourdoncle, 2000) et donc de savoir s'il y a un « contrôle qui est généralement reconnu légalement et organisé sous des formes qui font l'objet d'un accord entre la profession et les autorités légales » (Maroy & Cattonar, 2002, p. 12).

Pour cette partie, nous avons essentiellement utilisé les statuts des associations ainsi que les déclarations qu'ils font sur leurs valeurs et missions. Toutes ces sources se trouvent sur internet. Nous les indiquerons de manière précise par la suite.

C'est dans cette perspective que les questions sur les conflits entre générations d'entraîneurs et sur la compétition au sein d'une même génération se posent. (Bourdoncle, 2000, pp. 125 sq.). Là encore la question de l'unité de la communauté professionnelle peut être évaluée.

Une communauté possède des règles, en l'occurrence des règles professionnelles. La question de la diffusion de celles-ci est donc importante non seulement pour savoir s'il y a une unité potentielle, mais aussi pour prendre connaissance des valeurs et de l'éthique qui entourent la profession (Maroy & Cattonar, 2002, p. 12)

Par une analyse de l'évolution des structures qui sont autour de l'entraîneur et qui ont un impact direct ou indirect sur la professionnalisation, nous chercherons à évaluer quelles en sont les conséquences. Nous utiliserons pour faire cette analyse toute une batterie de statistiques et en particulier les études de Lamprecht et l'étude Spliss. Nous analyserons plus en détail, l'évolution de l'activité de l'entraîneur en elle-même. Un profond changement a été observé depuis ces trente dernières années, dans la complexification du travail, dans la relation avec les bénévoles du club.

Les informations récoltées nous ont conforté dans notre idée que la situation des entraîneurs, en Suisse et dans le reste de monde, n'était pas des plus claires. C'est donc avec encore plus de conviction que

nous avons cherché à explorer les facteurs qui influencent la précarité de l'emploi chez les entraîneurs. En l'occurrence, la situation des entraîneurs dans leur environnement depuis le niveau fédéral jusqu'au niveau local, en particulier les mécanismes de fonctionnement avec leur environnement direct. Nous aurons l'occasion de faire des comparaisons avec les systèmes canadien, français et anglo-saxon, puisqu'une grande partie de la littérature provient de ces trois régions. Il sera intéressant de voir ce qu'il est possible de mettre en parallèle et où il existe des différences dans le processus de professionnalisation. Pour ce qui est de la formation, peu de littérature existe ce qui concerne la formation des entraîneurs à proprement parler. Nous avons trouvé notre inspiration plutôt dans la littérature ayant comme sujet la formation des enseignants. Celle-ci a servi d'amorce de notre propos et notamment à montrer en quoi la formation est capitale pour la culture d'une profession (Paquay, 1994, p. 7).

Notre méthode a donc été, d'une part, une confrontation entre une enquête sur la rotation des postes d'entraîneurs qui nous a servi de source primaire et la confrontation avec les questions que pose la littérature et, d'autre part, une analyse de curriculum et les conséquences que peut avoir un curriculum de formation sur le processus de professionnalisation.

## IV. La formation des entraîneurs

### A. Bref historique de la formation des entraîneurs suisses

Pour rédiger cette partie, nous nous fondons principalement sur des documents rédigés par Adrian Bürgi (Bürgi & Müller ; Bürgi, 2009) et un rapport dirigé par Ernst Strähl (1988), longtemps directeur de la formation. Nous avons effectué une interview de Jean-Pierre Egger, directeur de la formation, ainsi qu'un échange de courriers électroniques avec Arturo Hotz, formateur, et Ernst Strähl. C'est à notre connaissance les seuls documents qui existent, par conséquent les champs d'investigation futurs sont énormes.

#### Les différentes étapes

La formation des entraîneurs existe depuis 1969, date de sa fondation avec un diplôme d'entraîneur. Cette formation est le fruit de la fondation (en 1966) du Comité national pour le sport d'élite (CNSE), qui a été créé suite au grand échec de la délégation suisse aux IXes Jeux olympiques d'hiver d'Innsbruck en 1964. Ce comité fait partie des structures qui ont précédé l'actuelle Swiss Olympic.

Le premier directeur est Pavel Schmid. Il s'organise avec l'OFSPPO pour disposer de locaux afin d'enseigner. Parallèlement, Arturo Hotz invite spontanément les participants à se former chez lui. C'est ainsi que jusqu'en 1994 les « cours de Goldiwil » firent office de cours préparatoire pour le diplôme d'entraîneur. C'est en outre l'Association des entraîneurs diplômés qui en est l'organisatrice (aujourd'hui Swiss Coach). Guido Schilling et Ernst Strähl se succéderont à la direction de la formation. Ceux-ci, ainsi que le secrétariat, sont payés par l'OFSPPO. Cette structure à deux niveaux où il existe un cours préparatoire et des cours aboutissant à un diplôme s'est maintenue jusqu'à aujourd'hui. En toute logique, c'est le niveau du diplôme qui est « l'emblème » de la formation des entraîneurs.

Le cours d'entraîneurs diplômés de 1994/1995 a lieu sous la direction de Jean-Pierre Egger (Egger, 2013) pour la première fois sur la base du nouveau concept avec douze modules ; cinq modules sont mis en place à titre préparatoire (plus tard cours de base), c'est avec ceux-ci qu'est officialisé le cours de base des entraîneurs. À partir de cette date et jusqu'en 2011, aucune organisation d'entraîneurs n'aura d'influence sur la formation. Jean-Pierre Egger étant lui-même entraîneur, c'est donc un groupe de personnes interne à la formation qui prend les décisions concernant les curriculums. Il n'y aura pas de

différences institutionnelles concernant les formateurs et les entraîneurs.

À la fin des années 1990, la formation francophone d'entraîneur est développée en termes de personnel et utilise le même concept modulaire que l'enseignement germanophone.

Simultanément deux groupes de compétences sont créés en fonction de communautés d'intérêts, soit l'endurance et la force. Ces deux groupes sont chargés d'établir le lien entre la pratique de terrain et le sport scientifique.

En 1999, le cours de base d'entraîneur (CBE) est révisé. Ce cours de base qui était un cours préparatoire pour le niveau du diplôme constitue le premier niveau de l'enseignement d'entraîneur. Le CBE est alors conclu avec un examen théorique et l'écriture d'un rapport final pour l'obtention d'un certificat (le certificat d'entraîneur de sport de performance de Swiss Olympic). L'obtention de ce certificat assure l'entrée dans le cours d'entraîneur diplômé.

Au niveau du diplôme, une distinction sera faite dès 1999/2000 avec un diplôme sportif d'élite (adulte) et diplôme sportif espoirs (jeune). C'est ainsi qu'un fort accent est mis sur le soutien au mouvement junior par des entraîneurs formés en Suisse. Notons au passage que la formation francophone ne fera pas la distinction entre élite et espoir, mais les deux formations seront intégrées en une seule simplement par manque de participants francophones.

En 2000, la direction de la formation des entraîneurs lance une révision du curriculum de la formation des entraîneurs dans le cadre du développement et le positionnement de la formation des entraîneurs. C'est une nécessité en raison de l'évolution au cours des cinq années précédentes du cours de base et de la réorganisation de « J+S 2000 ». Une redéfinition de l'interface entre la formation des entraîneurs et J+S est impérative.

En 2002/2003, les groupes de compétences technique/tactique ainsi que psychologie s'ajoutent aux groupes force et endurance. L'objectif est pour les entraîneurs et les fédérations sportives d'assurer le transfert des connaissances scientifique sur le terrain.

En 2002 est menée pour la première fois une enquête sur le travail et la situation de l'emploi des entraîneurs en Suisse. Les résultats de cette étude serviront de base à l'argumentaire pour l'obtention de la reconnaissance professionnelle auprès de l'Office fédéral de la

formation professionnelle et de la technologie (OFPT), aujourd'hui Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI). En 2003, la première volée d'entraîneurs avec une reconnaissance étatique sort de la formation. Deux niveaux existent : le cours de base (qui est un brevet fédéral) et le diplôme (qui est un diplôme fédéral).

Avec l'injection en 2004 de 6 millions de francs pour le développement du sport des jeunes orientés vers le sport de haut niveau, la formation des entraîneurs deviendra obligatoire (seulement le cours de base). Cette manne explique l'explosion du nombre de formés durant ces dernières années. Depuis 2004, le cours de base sera multiplié par 4 pour absorber cette demande et ceci durant 16 mois. À partir de 2008 le niveau des formés retourne au niveau de 1993.

Pour la première fois en 2005, un cours d'entraîneurs de condition physique, de 15 jours est proposé par la formation des entraîneurs. L'enseignement peut être conclu avec un certificat « d'entraîneur de condition physique Swiss Olympic ». C'est en 2009 que le cours sera proposé en deux langues.

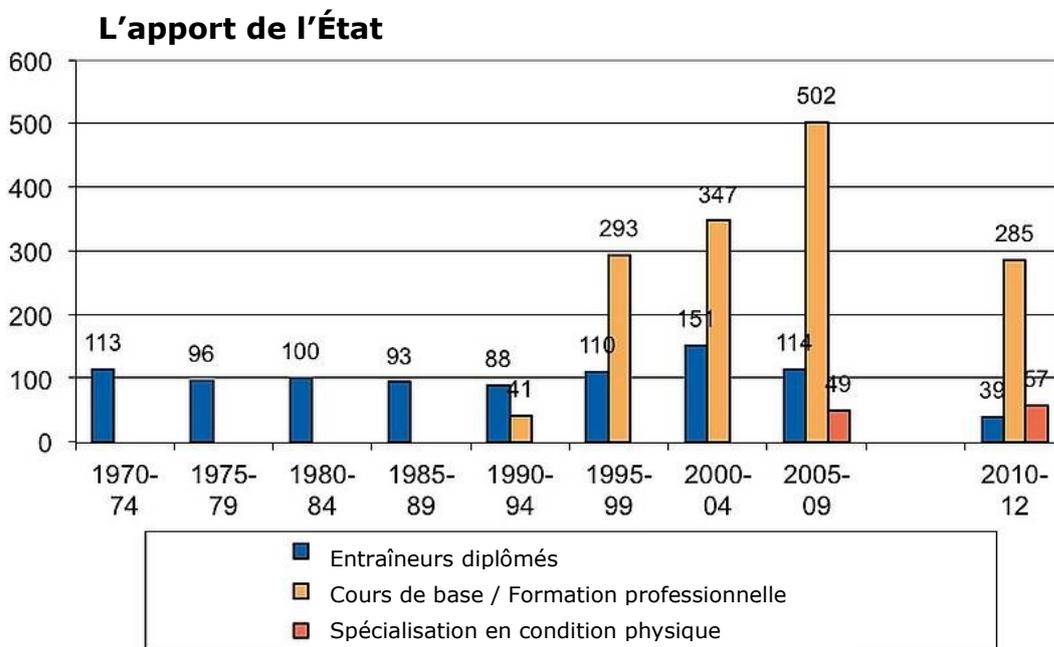
En 2006 la formation des entraîneurs est intégrée dans la haute école de sport de Macolin. La participation de Swiss Olympic est réglée avec un contrat de prestation. Le domaine de la science de sport devient une entité indépendante sous l'égide du département du sport d'élite de la haute école de sport de Macolin.

Une étude sur les besoins des entraîneurs d'élite indique en 2007 que des entraîneurs souhaitent des conseils sur leurs problèmes spécifiques. Il existe donc depuis 2008, une cellule de conseils spécifique pour les entraîneurs de Suisse en plus de la formation et de la formation continue.

La formation des entraîneurs a une relation de plus en plus étroite avec J+S. C'est ainsi que les cours de formation et formation continue sont aussi reconnus comme prolongation possible pour la validité de la formation J+S.

En 2009, un projet démarre avec le soutien de l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (l'OFFPT) pour la révision du règlement d'examen et du curriculum de formation. La définition des compétences professionnelles et des profils de qualification sont à la base de cet examen, qui sera achevé en 2011. Cette date correspond aussi au retour de Swiss Coach comme association partenaire de la formation. Aujourd'hui, les titres décernés

par la formation d'entraîneurs professionnels (FEP), anciennement cours de base, sont entraîneurs de sport de performance avec brevet fédéral, pour le premier niveau. Suit le cours d'entraîneur élite/espoirs (CDE) qui donne le titre d'entraîneur diplômé de sport d'élite.<sup>6</sup>



**Figure 1 : Évolution du nombre de participants à une formation d'entraîneur en Suisse 1971-2012 (paliers de 5 ans) (Lamprecht, Stamm, Fischer, Gebert & Wiegand, 2013, p. 59).**

Avec cette injection d'argent dans le sport suisse, les structures sportives ont eu l'obligation de former leurs entraîneurs pour pouvoir profiter de cet argent. C'est ainsi qu'est provoquée cette forte augmentation d'entraîneurs formés entre 2003 et 2004. Relevons que le nombre d'entraîneurs se formant s'est stabilisé alors que l'on aurait pu croire à une explosion conjoncturelle de la demande de formation des entraîneurs<sup>7</sup> et que le nombre d'entraîneurs qui se forment diminue une fois que la pression étatique pour mettre à jour les entraîneurs diminue. Il serait intéressant de savoir qui sont les entraîneurs qui se forment actuellement et si leurs motivations sont les mêmes que les entraîneurs qui se sont formés à « la première heure » lors de l'arrivée de la manne financière étatique.

Cette explosion dans la formation n'a pas de corrélation directe avec le mouvement de « salarisation » des entraîneurs de natation puisque

<sup>6</sup> Au moment de l'écriture du document, les informations qui sont à disposition pour ce dernier diplôme ne sont pas très claires. L'auteur a donc pris en compte les documents personnels en sa possession.

<sup>7</sup> Voir annexe 1.

celui-ci est antérieur à ce mouvement. Les entraîneurs de natation ont entamé avec presque dix ans d'avance cette évolution sur la formation. Par contre, l'action de l'État a bien sûr renforcé ce processus. Est-ce une caractéristique suisse de l'État libéral ? En tous les cas, le modèle français est inverse, c'est l'État qui est l'un des initiateurs de mouvement de professionnalisation (Falcoz & Walter, 2009, p. 28). En d'autres termes, le marché de l'emploi en Suisse s'est développé avant que la formation soit mise en place, en France une formation a été créée pour développer le marché. (Barbusse, 2012)

## **B. Les savoirs des entraîneurs**

### **Quels sont ces savoirs ?**

Une des grandes questions pour l'entraîneur est de savoir où se situe la frontière entre la transmission de savoir et le développement des compétences de l'autre qui vont en réalité au-delà du savoir de l'entraîneur et qui deviennent elles-mêmes source de savoir pour celui-ci. Les savoirs traditionnels du sport sont : les sciences de l'énergie physique, les sciences de la technique et du mouvement, les sciences du coaching, ces thèmes sont abordés pour l'adulte et pour l'enfant. Dans un numéro spécial (Profession entraîneur, 2004) de « Sport et vie », le rédacteur a tenté de faire des chapitres en fonction des compétences qu'il juge essentielles chez un entraîneur, il cite donc la détection, la sélection, la programmation, la stratégie, la création, le mental, la cohabitation.

Dans la formation initiale de l'entraîneur de natation, une petite partie de l'apprentissage est consacrée à sa propre formation au mouvement. Contrairement à l'étudiant en EPS et à beaucoup d'autres sports, la démonstration n'est pas le point central de la formation (Jourdan & Terrisse, 2005, p. 31). Certes, l'expérience individuelle du mouvement en natation est utilisée au début du curriculum pour créer une certaine culture générale et pour développer de la confiance en soi (Jourdan & Terrisse, 2005, p. 34) comme capital pour la suite du cursus. Ce début de formation est aussi un moyen pour les formateurs de s'assurer que les futurs moniteurs ont le niveau pour poursuivre le cursus. C'est donc « en aparté » que la formation de « démonstrateur » est faite. La suite du cursus est basée sur des savoirs savants (Chevallard, 1991). Provenant principalement des sciences dites « dures » comme la biologie, la biomécanique, la physiologie, la statistique et les sciences comme la psychologie et la gestion. Krantz et Dartnell (2007, p. 29) parlent de savoirs scientifiques. Ce parti pris paraît évident pour les entraîneurs de natation puisque le futur entraîneur ne fera qu'exceptionnellement des démonstrations. C'est donc une acquisition

de savoir qui est intégrée au cursus de formation du futur moniteur. Cette question prend tout son sens si l'on sait que certains entraîneurs de natation de renommée ne savent pas nager (Hall, 2007, p. 4). Le sport se comporte dans ce cas comme les autres matières enseignées. Un enseignant de mathématique fait un cursus universitaire dans cette branche, puis reçoit un bagage didactique afin d'acquérir la capacité à transmettre son savoir. Les questions qui se posent sont les suivantes : y a-t-il une différence entre le savoir intellectuel et le savoir moteur ? Doit-on être capable de pratiquer soi-même pour pouvoir transmettre un savoir ? Doit-on disposer d'une bonne représentation et de bons moyens didactiques pour être un entraîneur efficace ? L'intégration de ce savoir est essentielle dans la mesure où elle donne une connaissance suffisante à l'entraîneur/enseignant pour que celui-ci soit capable de formuler des objectifs pédagogiques ou sportifs. Il peut donc prendre plus facilement du recul par rapport à la discipline qu'il enseigne.

La question reste néanmoins ouverte, le prétexte de la capacité à démontrer est un leurre qui n'a rien à voir avec la capacité à mettre des jeunes en situation d'apprentissage ou de performance. C'est la capacité à mettre l'autre en mouvement ou de lui créer un environnement d'apprentissage dans lequel l'apprenant se sent suffisamment en sécurité pour avoir le courage d'atteindre l'objectif fixé par l'enseignant. C'est là que réside une des clés de l'apprentissage. Ce propos peut être nuancé par le niveau auquel l'entraîneur intervient. Quand on parle de haut niveau, cette affirmation est évidente puisque le spécialiste du mouvement est in fine l'athlète lui-même. Si le niveau de spécialisation gestuelle de l'apprenant est plus faible, la démonstration de l'entraîneur peut se révéler plus intéressante.

Lors de l'apprentissage, la première étape consiste à créer une situation d'apprentissage sécurisée par la mise en place d'objectifs de façon que l'apprenant élimine graduellement ses angoisses face au nouveau milieu et aux nouvelles expériences motrices et puisse ainsi se lancer dans le mouvement sans appréhension.

Nous pouvons exemplifier cette idée par une notion due à Raymond Catteau (Catteau, 2008). Ce dernier explique que la condition sine qua non du développement du futur nageur se trouve dans la résolution de ses peurs liées à l'eau, à savoir entrer dans un milieu qu'il ne connaît pas et qui n'est pour lui pas défini – à la manière de l'aveugle qui, par le toucher et l'ouïe, se crée une représentation de son environnement – et affronter la crainte de se voir remplir d'eau. Dès

l'instant où l'apprenant maîtrise ces deux facteurs, il peut se lancer dans le devenir du nageur.

La seconde étape est celle du développement des fondamentaux de la discipline sportive. En natation, il s'agit d'être capable de passer à travers l'eau en offrant le moins de résistance possible (ce que Catteau appelle le corps projectif) et de pouvoir se propulser de la manière la plus efficace (corps propulseur).

Mais la question de la pertinence de la capacité à exécuter un mouvement afin de le connaître et d'être capable de le démontrer se pose encore plus dès l'instant où l'entraîneur n'est que catalyseur du développement d'autrui. En effet, le stade où « l'élève dépasse le maître » survient assez rapidement et, par conséquent, les savoirs moteurs propres à l'entraîneur perdent de leur importance pour faire place aux compétences de soutien de l'athlète. Mais quelles sont ses compétences exactement ? Motivateur ? Manipulateur ? Quelles sont les compétences nécessaires à l'éclosion de la performance ?

### Les savoirs des entraîneurs – Quelques modèles

La faculté de l'entraîneur est entre autres celle d'avoir la capacité à transmettre un savoir et à développer des compétences chez des athlètes. Il doit donc posséder de grandes compétences interpersonnelles ainsi qu'intrapersonnelles (Côté & Gilbert, 2009, pp. 310 sq.).

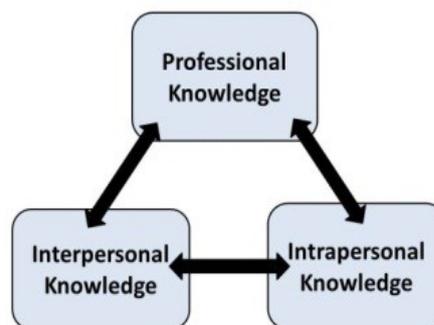


Figure 2 : Aire de connaissance des entraîneurs

Les auteurs précisent ces trois pôles de la manière suivante : les *connaissances professionnelles* concernent les savoirs sur le sport en lui-même, les institutions ainsi que les règlements, les infrastructures sportives et tout ce qui concerne la technique et la tactique ; les athlètes pris sous l'angle de leur développement de carrière, de leurs capacités et leurs motivations. Nous avons aussi les sciences du sport comme étant les connaissances du développement de l'enfance à

l'adulte, la médecine, la nutrition, la prévention des blessures et les premiers secours. La prévention contre le doping, la psychologie, la sociologie, la biomécanique, la physiologie, le mode de vie, le marché du sport. Viennent s'ajouter quelques compétences de base comme celle du langage (oral, écrit, lu) et quelques bases de mathématique, de science et de technologie.

Les *connaissances interpersonnelles* font référence en premier lieu au contexte social comme dans la macro et microculture de coaching, l'éthique et le bien-être social des athlètes, les parents et l'entourage, les collègues entraîneurs, les officiels, les juges, les clubs, les écoles, les fédérations, les macro-institutions (par ex. gouvernement) et les médias. Ensuite, il y a la capacité relationnelle qui se définit par la communication, l'empathie et la sympathie, l'écoute et le questionnement actif, un comportement personnel approprié, la gestion d'athlètes et de groupe, ainsi que la formation d'athlètes et de groupe. Pour en terminer avec cette catégorie, mentionnons la méthode d'entraînement, qui regroupe la méthodologie d'enseignement, la planification, l'organisation, la prestation sportive, la création d'un climat d'apprentissage bénéfique, l'observation, l'évaluation et les commentaires, la démonstration et l'explication, l'instruction et l'aide.

Enfin, les auteurs abordent le thème des *connaissances intrapersonnelles* en évoquant la philosophie d'entraînement, les valeurs, l'identité, les croyances et le style de direction. Sont aussi compris dans cet éventail la capacité d'apprentissage continu, c'est-à-dire la capacité d'apprentissage, l'autonomie intellectuelle, la responsabilité, la mentalité, la capacité de réflexion, la pensée critique, l'esprit de synthèse et la capacité à innover et à générer de la connaissance.

Pour affiner encore le modèle de Côté et Gilbert, Krantz et Dartnell (2007, pp. 28 sq.) évoquent les savoirs expérientiels, c'est-à-dire des savoirs apparentés à la science glânés lors de l'accomplissement de la performance (Olivier, 2004, p. 51). Les auteurs font la promotion d'un savoir de « terrain » basé sur une pratique empirique. Ils parlent d'observations réflexives, de la méthode « essais-erreurs », de la capacité à prendre des décisions et à évaluer, de l'analyse subjective de la « difficulté réelle », de l'expérience, de la capacité à communiquer, de la connaissance du milieu institutionnel, de la capacité à « gérer » des hommes et à faire preuve de prospective en identifiant la voie à suivre.

Les auteurs vont jusqu'à évoquer la problématique des savoirs cachés, c'est-à-dire ceux qui proviennent directement de l'expérience, d'observations individuelles et de la réflexion. (Krantz & Dartnell, 2007, p. 30).

L'acquis expérientiel est un savoir transversal par rapport aux connaissances professionnelles, interpersonnelles et intrapersonnelles. Mais, au lieu que ce soit l'institution qui le délivre, il provient du terrain. Il est une sorte de réponse au savoir transmis lors de la formation. En ce sens, il agit comme un retour du terrain dans la formation. Le savoir expérientiel est difficile à percevoir puisqu'il dépend de la qualité du formateur. En effet, si le formateur a une expérience de terrain, il sera capable de le délivrer. Sinon, les concepts en resteront au niveau théorique, sans vraiment être exemplifiés ni illustrés au moyen d'explications issues de la pratique.

La codification du savoir des entraîneurs est très floue. Ceux-ci jouissent donc d'une grande liberté en termes de stratégies de performance et d'enseignement, il y a dans ce sens une professionnalisation de l'activité. Maroy et Cottonar (2002, p. 23) formulent l'hypothèse que les enseignants sont dans une phase de « déprofessionnalisation [qui] est ainsi mise en avant par ceux qui pensent que les enseignants de terrain perdent progressivement la maîtrise professionnelle de la conception de leur travail au profit d'une technostucture pédagogique ». Contrairement aux enseignants qui ont des directives parfois très précises, l'autonomie est totale, tant sur le plan des décisions pédagogiques que sur celui des décisions concernant la transformation du savoir. Par conséquent, l'entraîneur se trouve sur un marché libre. Les athlètes choisissent eux-mêmes si les méthodes de l'entraîneur leur conviennent. En fin de compte, la seule évaluation de l'entraîneur est sa capacité à faire progresser ou à obtenir des résultats. Cette liberté de contenu peut aussi se transformer en un enfer puisque, dans certains cas, l'entraîneur est obligé de produire des résultats de manière irréaliste et d'utiliser des moyens qui n'ont rien à voir avec la pédagogie...

L'évolution de ces savoirs est classique. Nous sommes passés de savoirs empiriques à des savoirs théoriques (Hofstetter & Schneuwly, 2009, p. 8) tirés d'autres sciences pour arriver à un savoir spécifique. Les savoirs sont à l'évidence inspirés de la pratique des entraîneurs : il s'agit avant tout de savoirs destinés à entraîner des athlètes, savoirs provenant de différentes sciences. Les savoirs servant à entraîner quant à eux sont plus difficilement codifiables par le fait que la formation des entraîneurs est multisportive et, donc, que chaque

branche sportive a ses spécificités. De plus, ils sont peu abordés dans la partie précédente faite par J+S, puisque la priorité est donnée à la technique.

Les différents savoirs ont souvent été enseignés par des intervenants extérieurs au métier d'entraîneur, par exemple par des médecins, des psychologues et des physiologistes. Les intervenants engagés dans la formation actuelle viennent d'horizons très différents. Notre postulat revient à dire que la formation de ceux-ci n'est à la base pas sportive, que ces personnes ont eu une formation tierce et sont des passionnés de sport. Cet état de fait est aussi la conséquence de la formation en EPS. Jusqu'il y a peu, la personne qui faisait une formation en EPS se destinait la plupart du temps à être enseignant en éducation physique. Aujourd'hui, cette formation est plus polyvalente. Les futurs formateurs en sport seront-ils des produits de ce cursus ? Auront-ils une formation en sport en premier lieu, puis une spécialisation dans une autre discipline ? Auront-ils la possibilité d'être les fondateurs d'une nouvelle culture sportive ? C'est aussi à ce niveau que se pose la question du savoir expérientiel.

Dans un processus de professionnalisation, les deux cas de figures débouchent sur des conclusions diamétralement opposées. Si les formateurs restent issus de milieux extérieurs au sport, on a affaire à une déprofessionnalisation. La communauté des entraîneurs n'aura pas les moyens de se développer. Si les intervenants sont avant tout issus du sport, c'est une professionnalisation. En effet, si les nouveaux formateurs ont suivi des formations en sport, c'est une contribution réelle à la communauté (Maroy & Cattonar, 2002, p. 12). C'est une diversification possible ou un débouché supplémentaire offert par la carrière d'entraîneur. De plus, cela participe au développement d'une culture professionnelle. Nous pouvons ainsi prétendre que le savoir expérientiel contribue à la professionnalisation.

Cette question des intervenants n'est pas anodine. Nous avons durant la formation affaire à une multitude de savoirs apportés par une multitude de personnes. On se rend compte qu'il y a peu de science propre à l'entraînement, mais une accumulation de savoirs venant de la psychologie, de la médecine, du management, de la physiologie, de la biologie, de la physique, de la nutrition, de la sociologie et du droit.

Dans le cursus que nous allons présenter, seules trois sciences sont développées spécifiquement en relation avec l'entraînement : la

théorie de l'entraînement, les sciences du mouvement et le diagnostic de la performance.<sup>8</sup>

### **C. Comment se présente le curriculum des entraîneurs ?**

Pour expliciter la notion de curriculum, nous utilisons la définition Rey (Février, 2006, p. 84) : « [...] suite organisée de situations destinées à faire apprendre. Cette suite est planifiée. Cela signifie d'abord qu'elle est conçue selon une progression. [...] Cette progression est concertée : le parcours auquel sera astreint l'apprenant est institué par un ou plusieurs acteurs qui ne sont plus seulement des praticiens experts de ce qui est à apprendre, mais qui sont chargés de mettre en place la progressivité et d'en contrôler la mise en œuvre. ». Nous nous bornerons ici à présenter cette progression. Par la suite, nous nous pencherons sur la mise en œuvre.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, celui du curriculum des entraîneurs, il est nécessaire de préciser que le curriculum concernant la formation des entraîneurs professionnels (FEP) que nous allons présenter par la suite est très récent puisqu'il date de 2012. Avant cette date, les éléments repris dans le curriculum existaient déjà, mais n'étaient pas structurés de manière aussi explicite. Dans l'analyse des savoirs transmis avant 2012, nous constatons que l'ensemble des savoirs concerne les sciences « dures » de l'entraînement, à savoir le développement de l'enfant, l'énergie physique, la technique et le mouvement, les techniques de coaching. La réflexion sur soi-même et la didactique des savoirs sont des domaines très peu abordés. De plus, ces savoirs sont présentés « en vrac » sans vraiment de justification quant à leur pertinence par rapport à la science de l'entraînement. C'est justement ce à quoi la version de 2012 cherche à remédier puisque, dès sa présentation, elle expose de manière systématique les différentes actions de la préparation d'une saison d'un entraîneur.

Cette nouvelle structure part des compétences professionnelles pour en déduire les savoirs à enseigner : la capacité d'analyse et de planification, la préparation de l'entraînement, de la compétition, la capacité à conseiller et à coacher, à communiquer et à faire des relations publiques, à travailler de manière associative, à faire de l'administration, à se soucier de son développement personnel (Schneegg & Regli, 2012, p. 1). Notons que tout ce qui concerne les compétences personnelles n'est évalué que de manière formative, les autres compétences sont évaluées de manière sommative. L'évaluation

---

<sup>8</sup> Voir annexe 3 pour plus de détails.

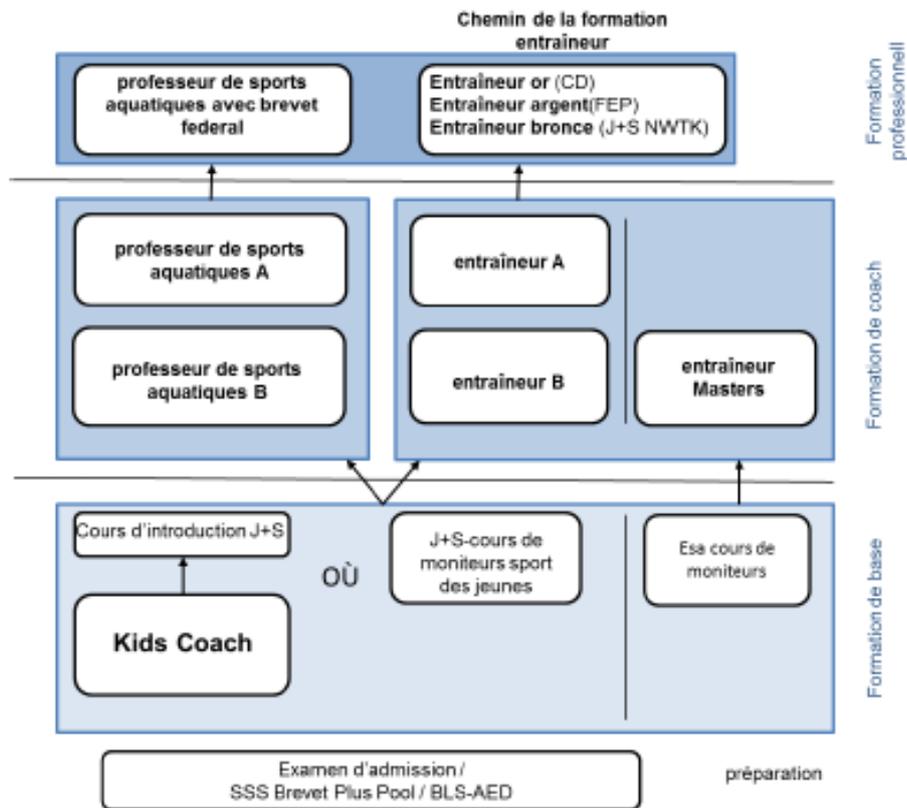
formative est exécutée sous la forme de deux visites d'entraînement et sur attestation d'une pratique de 800 heures.

La formation aboutissant sur le diplôme est quant à elle plus ancienne puisqu'elle date de 2009 et qu'elle s'inscrit dans une « tradition » d'une dizaine d'années.

Le curriculum des entraîneurs va du spécifique au général. En effet, l'objectif est de former le plus grand nombre possible de moniteurs de natation J+S, pour des raisons financières et des raisons de développement du sport de masse. Cela démontre que le sport de masse est la priorité gouvernementale. Au niveau de J+S, on ne parle pas de vocation professionnelle, même si le futur professionnel doit obligatoirement passer par cette filière. C'est donc une cohabitation obligatoire dans la formation entre le futur moniteur, animateur et entraîneur. Le schéma ci-dessous montre de quelle manière les deux filières sont parallèles et comment elles sont condamnées à coexister. La Fédération suisse de natation a bien schématisé cette évolution (Risch, 2012, p. 3). Notons ici que l'âge cible limite pour le sport d'élite s'arrête à 20 ans. Ce fait interpelle suffisamment pour être souligné vu que l'âge idéal pour obtenir des résultats de haut niveau est 21 ans. Le curriculum ne prévoit donc pas de formation des entraîneurs de haut niveau pour l'âge idéal des nageurs du même niveau. (Berthelot et al., 2011)

Dans la première étape (Risch, 2012), le candidat fait une formation de un ou deux jours, qui est un examen d'admission. L'objectif est de faire un certain « tri » parmi les candidats et aussi de les orienter vers l'activité qui leur convient le mieux en relation avec la natation. Au même niveau, nous avons un brevet de sauvetage, qui a pour seule vocation d'assurer la sécurité lors de futures séances que l'entraîneur dirigera. Il peut ensuite se lancer dans sa formation de base ou la formation de Kids-coach d'une durée de six jours.

Jusqu'au niveau de l'entraîneur B, soit environ quinze jours de formation, l'apprenti coach aura fait uniquement de la théorie. Même s'il y a aussi des leçons pratiques, celles-ci sont uniquement de la pratique de « laboratoire » ou de la pratique sur lui-même.



**Figure 3 : Structure de formation des entraîneurs de la Fédération suisse de natation**

En optant pour le niveau entraîneur A, le candidat fait finalement une formation pratique d'environ douze heures durant laquelle il va assister un entraîneur plus qualifié que lui avec à la clé un rapport. Cette formation dure environ huit jours. Les étapes B et A sont validées par des examens.

Pour l'étape de l'entraîneur de bronze, la formation dure cinq jours avec un examen et un stage ou un rapport. Jusqu'à cette étape, presque la totalité de la formation théorique est dispensée par J+S, la fédération s'occupe des quelques jours de pratique. Pour tous les niveaux effectués, les certifications sont purement informatives.

Aux degrés argent et or, nous entrons dans le cadre professionnel validé par le SEFRI, qui aboutit à un brevet fédéral ou à un diplôme fédéral.

En ce qui concerne le niveau du brevet (FEP), l'entraîneur devra valider les formations suivantes pour obtenir son brevet :

- suivre les cours et les valider par un examen (21 jours) ;
- rédiger un travail écrit ;
- faire 800 heures de pratique non supervisées, mais attestées par la fédération ;
- avoir deux visites lors de ces entraînements.

Pour le niveau du diplôme, l'entraîneur valide sa formation qui comporte les étapes suivantes :

- les participants suivent tout le cours, mais au minimum 80% de la totalité des modules (21 jours) ; et
- réussissent l'« Examen professionnel supérieur d'entraîneur de sport d'élite » obtiennent également un certificat d'« Entraîneur de sport d'élite Swiss Olympic ».

En outre l'examen comporte les exigences suivantes :

Domaine de compétences	Domaine/Branche d'examen
Compétences techniques	Principes d'entraînement/de compétition Médecine/physiologie/biologie du sport Théorie du mouvement/-biomécanique Psychologie du sport/coaching
Compétences de management et de direction	Management Psychologie du sport/management personnel Psychologie du sport/coaching Projet de diplôme
Compétences méthodologiques/-spécifiques à la discipline sportive	Méthodologie/didactique Projet de diplôme
Compétences sociales	Etudes de cas
Compétences personnelles	Etudes de cas

Il est à remarquer que le total des pondérations est égal à 10. La pondération sur l'ensemble pour le travail de diplôme est de 30% (soit 3/10). C'est donc une part importante de l'ensemble de la formation.

En ce qui concerne le sport de masse, la formation de base est identique avec quelques accents sur la pratique. Mais comme la figure 4 nous le montre, il n'y a pas vraiment de spécialisation. Le temps de formation est aussi de cinq ou six jours.

Pour avoir le niveau de professeur B, il faut effectuer huit jours de formation (contre quinze pour l'entraîneur). Pour le niveau de professeur A, seize jours de formation sont nécessaires (contre huit pour l'entraîneur).

Quant au diplôme fédéral de professeur de sport aquatique, il est couronné après un cursus de 17 jours (contre 42 pour l'entraîneur diplômé).

La formation des entraîneurs est donc équivalente en termes d'heures jusqu'au niveau avant le diplôme. Pour la formation professionnelle (diplôme), elle est par contre très différente.

La formation pour le sport d'élite et pour le sport de masse n'ont pas le même volume. Quelles en sont les conséquences ? Sur le plan de la qualité, il est très difficile de se prononcer. En revanche, en termes de communauté, nous pourrions envisager que la formation plus longue soit propice au développement de celle-ci. Mais ces 25 jours font-ils une réelle différence ? C'est une question qu'il faudrait approfondir.

#### **Les compétences envisagées pour le diplôme**

Pour la formation des entraîneurs, on a défini un certain nombre d'objectifs et de compétence à développer (Office fédéral du sport, 2003) :

- compétences personnelles ;
- compétences sociales ;
- compétences de direction ;
- compétences dans la discipline sportive ;
- compétences méthodologiques ;
- sciences appliquées au sport ;
- champs d'action.

Nous avons présenté jusqu'à présent la matière, les compétences envisagées pour la formation ainsi que le curriculum que doit ou devrait suivre un entraîneur de natation. Nous allons nous intéresser de plus près à ce qu'il en est en réalité.

#### **D. Contenu du curriculum**

Comment est mis en œuvre le curriculum ? Nous apprécierons de manière qualitative et quantitative le contenu de la formation. Pour arriver à nos fins, nous nous proposons d'examiner deux aspects : les types de savoirs enseignés lors du cursus ; les personnes qui transmettent les savoirs. Pour ce qui est du type de savoirs, nous les

évaluerons selon trois critères : est-ce qu'un savoir est spécifique à la natation ? De manière un peu plus large, est-il spécifique au sport ? De façon encore plus large, est-il un savoir général, en l'occurrence qui n'a pas un lien direct avec le sport ? Pour ce qui concerne les intervenants, nous nous demanderons s'ils sont entraîneurs ou pas. Ils seront entraîneurs dès l'instant où ils pratiquent ou ont pratiqué cette activité de manière régulière durant plusieurs années. Nous obtenons ainsi six catégories comme l'indique le tableau ci-dessous.

Tableau des savoirs et des formateurs

Qui ? \ Quoi ?	Savoir spécifique natation	Savoir spécifique sport	Savoir général
Entraîneurs	1 EN	2 ES	3 EG
Spécialistes externes	4 SN	5 SS	6 SG

Cette classification nous donnera une idée du contenu général de la formation des entraîneurs de natation. Les résultats de l'analyse nous permettront de « sentir » si cette formation a un impact sur la professionnalisation. En effet, nous partons du principe que le type de savoir ainsi que les personnes délivrant le savoir ont un impact direct sur le processus de professionnalisation.

Selon les critères de Maroy et Cattonar (2002, p. 12), nous pourrions voir dans quelle mesure les entraîneurs ont un savoir basé sur « une compétence techniquement et scientifiquement fondée, une base de savoirs scientifiques et ésotériques, » ce qui signifie dans notre cas un savoir spécifique au milieu du sport (et/ou à la natation). Le problème de la preuve scientifique est dans notre cas plus difficile à évaluer, puisque nous n'avons pas eu accès à toutes les bibliographies relatives aux savoirs dispensés durant la formation.

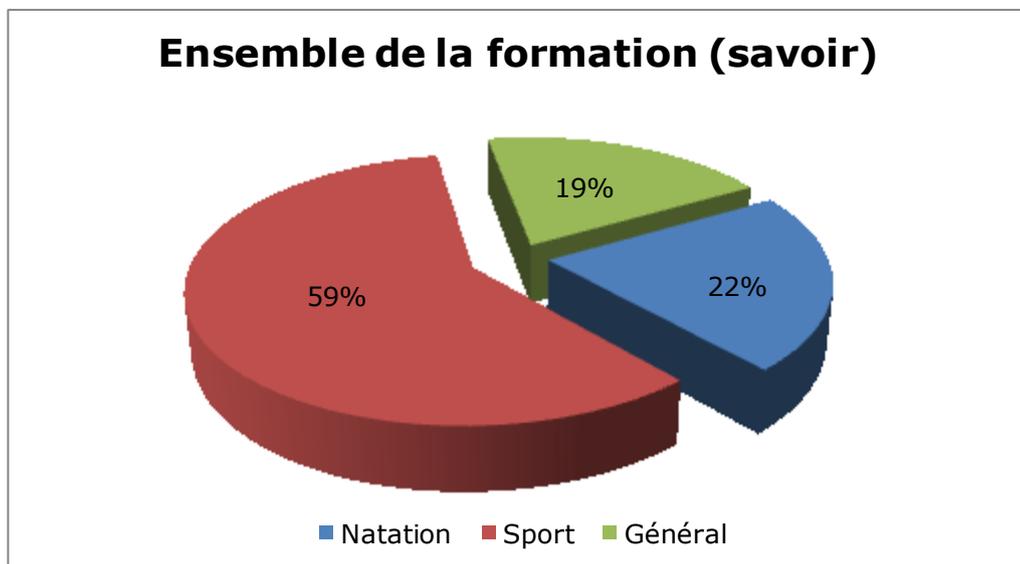
Nous pourrions aussi nous faire une idée de la longueur de la formation puisque nous l'avons quantifiée à l'heure près et que nos auteurs postulent que la formation devrait être « longue, délivrée dans des établissements spécialisés ».

Nous pourrions aussi savoir si « Le contrôle des activités professionnelles est effectué par l'ensemble des collègues, considérés comme seuls compétents pour effectuer un contrôle technique et éthique (contrôle de la pratique par les pairs et autonomie dans l'exercice de la profession vis-à-vis de l'État ou de la clientèle). Les

professions règlent donc à la fois la formation professionnelle, l'entrée dans le métier et l'exercice de celui-ci.» Ici, deux questions apparaissent puisqu'il s'agit de la profession à l'intérieur de la formation et de la profession comme organe de contrôle et de direction de la formation.

### Les savoirs du curriculum

La première question est donc : combien d'heures sont-elles consacrées à l'enseignement de savoirs ayant un rapport avec la natation, le sport ou avec des connaissances plus générales ? Cette évaluation a été effectuée en tenant compte uniquement des heures durant lesquelles un intervenant était présent. Nous n'avons donc pas intégré les heures pour les travaux écrits et les travaux effectués sans supervision directe.



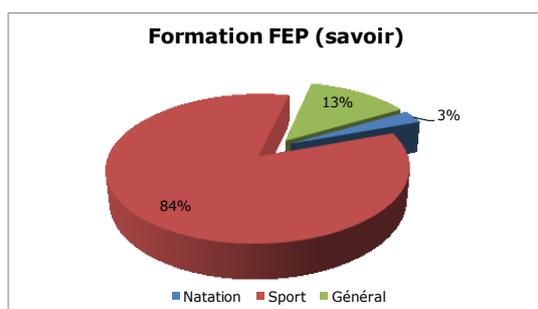
**Figure 4 : Proportion des différents savoirs dans l'ensemble de la formation**

Plus de la moitié de l'enseignement se rapporte au sport en général. Par ailleurs, la même quantité de savoir spécifique à la natation et aux savoirs généraux est fournie. Quelle conséquence cela a-t-il sur la professionnalisation ? À ce stade, nous pouvons certainement parler d'une professionnalisation des entraîneurs en général, sans pouvoir parler spécifiquement d'une professionnalisation dans le domaine de la natation.

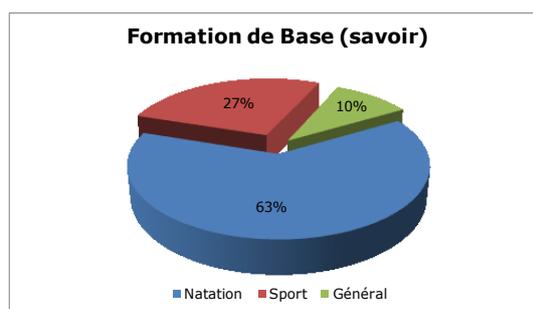
Cette structure de diffusion du savoir s'explique certainement par le fait que chaque sport, pris séparément, représente un marché de niche. Jusqu'à aujourd'hui, il est intéressant de faire une formation commune vu le nombre d'entraîneurs formé par année. Pour la natation, cela représente une ou deux personnes par volée. Ce qui est

relativement normal puisque les entraîneurs professionnels sont entre 40 et 50 en Suisse. Il s'agit dans le cas d'espèce d'une chose normale.

La chronologie de la présentation des savoirs pose une nouvelle problématique. En effet, les savoirs spécifiques à la natation sont abordés en premier et de manière massive, tandis que les savoirs relatifs au sport en général sont abordés par la suite.



**Figure 6 : Proportion des savoirs dans la formation professionnelle**



**Figure 5 : Proportion des savoirs dans la formation de base**

Prenons un exemple : dans la formation de base, une des thématiques abordées est la planification de l'entraînement. Cette même thématique sera abordée de manière plus approfondie lors de la formation suivante. Comment éviter qu'il n'y ait pas de doublon ? Comment être sûr que le sujet soit vraiment plus approfondi ? Comment s'assurer que l'apprenti entraîneur saura utiliser ces nouvelles connaissances et les retraduire dans son sport spécifique ? Nous pouvons répondre en partie à cette dernière question puisque l'apprenant devra produire un travail illustrant sa réalité et donc utiliser en partie les savoirs qu'il aura acquis dans un deuxième temps. Toutefois, la question de l'efficacité du système reste ouverte.

C'est le cas aussi pour les savoirs dits généraux qui sont par exemple le management, le développement personnel, la prévention des blessures. Mais, là encore, chacun de ces trois thèmes pourrait être abordé de manière très spécifique. Il est évident que les blessures en football ne sont pas les mêmes qu'en natation, et que la prophylaxie est différente pour chaque sport.

La raison qui explique cette situation est, comme nous l'avons vu, la volonté étatique de prévoir d'abord une distribution massive et non professionnelle du savoir, puis une distribution plus élitiste et professionnelle. Cependant, cette volonté a pour conséquence de ne pas rendre les savoirs très professionnalisants. Analyser les contenus spécifiques de chaque niveau d'étude nous donnerait certainement des

éléments de réponse qui nous permettraient d'examiner de façon plus approfondie la pertinence de cette structure spécifique-générale.

### Qui sont les intervenants dans la formation ?

Comme présupposé, nous avons attendu plus de spécialistes externes, particulièrement en ce qui concerne la formation professionnelle. La réalité est relativement loin de l'idée que nous nous en faisons.

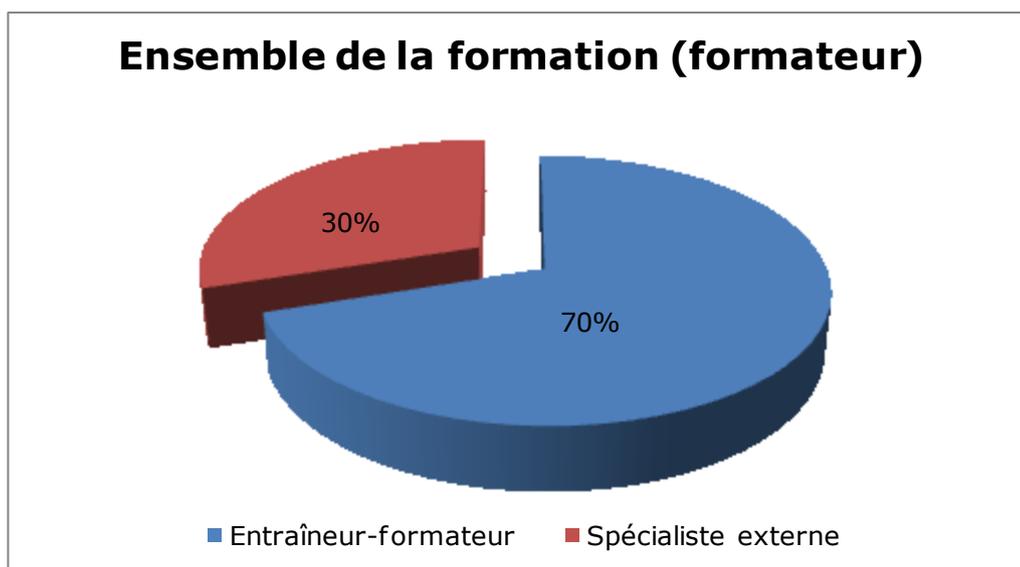


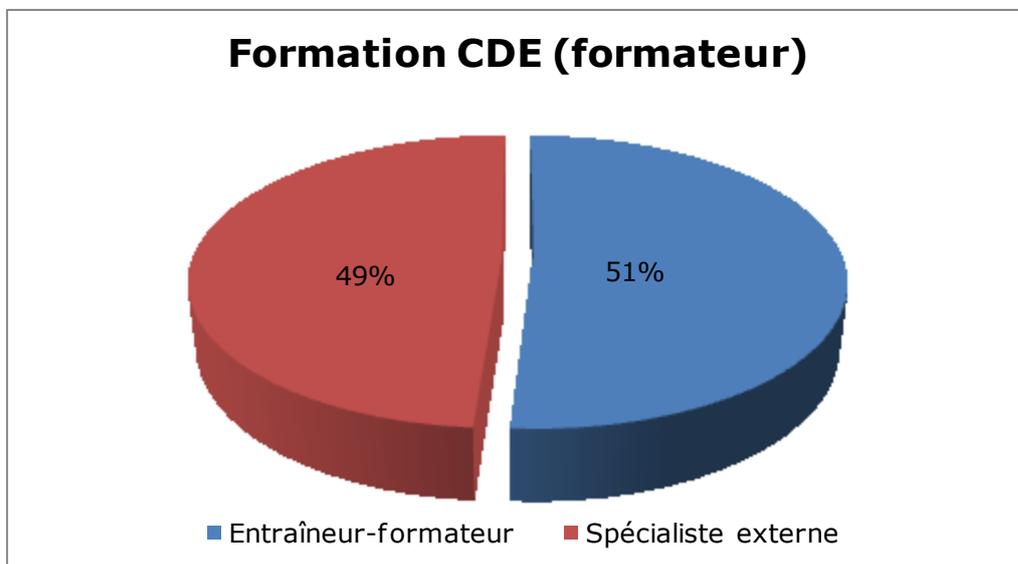
Figure 7 : Proportion des formateurs pour l'ensemble de la formation

Pour la formation J+S, le fait qu'il s'agisse en grande majorité d'entraîneurs n'est pas une surprise. En effet, qui mieux que des entraîneurs de natation pourraient parler de cette discipline ? Ce sont eux, en effet, qui s'adressent aux futurs entraîneurs de natation. En plus, il n'existe pas en Suisse (contrairement à la France ou à l'Allemagne) de scientifiques spécialistes dans le domaine de la natation. La question de la qualité de la formation peut alors se poser : quelle est la formation réelle des formateurs au niveau de la formation de base. De manière formelle, cette dernière dure entre trois et six jours. En sachant que les formateurs sont des non-professionnels, comment se fait la sélection des candidats experts ? La sélection avantage-t-elle le meilleur ou le plus disponible ?

Pour ce qui est du niveau FEP, la majorité des intervenants provient de l'équipe qui assure la formation. Celle-ci est constituée presque exclusivement d'entraîneurs. Cela influence grandement nos chiffres. Ici, les entraîneurs s'adressent aux entraîneurs.

Par contre, dans la partie diplôme, la proportion s'équilibre de manière spectaculaire puisque la moitié des intervenants vient de l'extérieur. Ce n'est pas très étonnant puisque l'enseignement devient plus pointu

dans des domaines relativement éloignés du métier d'entraîneur. Nous avons par exemple la nutrition, le management, la prévention/rééducation, la croissance et le développement.



**Figure 8 : Proportion des formateurs pour le diplôme d'entraîneur**

C'est certainement un bon équilibre en ce qui concerne le potentiel de professionnalisation. D'un côté, on fait appel à des spécialistes pour fournir un savoir vraiment cohérent et, de l'autre, on cherche à s'approcher au plus près de ce que rencontre l'entraîneur en pratique. Dans ce sens, on assiste bien à une professionnalisation.

#### **La durée de la formation**

La durée de la formation peut être envisagée sous deux angles. D'une part, nous ne tenons compte que des moments où un intervenant partage un savoir et, d'autre part, nous pouvons évaluer de manière plus globale en tenant compte non seulement des heures enseignées, mais aussi des heures passées à faire des stages, de la pratique, de la rédaction de rapports ou des réflexions individuelles.

Les formateurs enseignent environ 600 heures sur l'ensemble de la formation. Cela représente environ 40% d'une formation d'une année à plein temps exprimé dans les termes des crédits du système de Bologne.

Si l'on considère l'ensemble de la formation, nous arrivons à environ 1600 heures ce qui correspond à une année complète. Ce chiffre est comparable à une année de formation supérieure à plein temps considérée selon le système de Bologne.

C'est donc une formation courte, elle représente un tiers du temps qu'il faut pour obtenir un Bachelor. Dans ce sens, le processus de professionnalisation a encore un grand potentiel.

### **La profession règle-t-elle la formation ?**

Répetons que plusieurs réponses peuvent être données. La plus simple se trouve dans les règlements d'étude et d'examen au niveau de la formation en vue d'obtenir le brevet ou le diplôme. Dans les documents relatifs au brevet, nous constatons que Swiss Olympic et Swiss Coach sont les cosignataires du règlement 2012. Ce sont donc là l'organe faîtière du sport suisse et le représentant des entraîneurs professionnels. Tous deux sont des organes privés au sens où ce sont des associations. Ils représentent les entraîneurs et ont donc une vraie influence sur la professionnalisation.

Détail piquant – qui est d'ailleurs certainement une erreur –, à la fin des règlements 2012 sont mentionnés trois lieux de signature pour deux signataires, en l'occurrence « Macolin / Berne / Adligenswil ». À Berne se trouve le siège de Swiss Olympic, à Adligenswil celui de Swiss Coach et, comme par hasard, à Macolin celui de l'Office fédéral du sport. L'État n'a donc pas coupé tout lien avec le système de formation des entraîneurs.

Pour le règlement du diplôme qui date de 2010, les cosignataires sont l'Office fédéral du sport et Swiss Olympic. Cela signifie qu'il est évident que l'on n'a pas tenu compte de l'avis des entraîneurs. La seule consolation est de savoir que la formation des entraîneurs est dirigée par des entraîneurs.

Globalement, et pour l'avenir, nous concluons que l'évolution de la formation va dans le sens d'une professionnalisation. Là encore si nous examinons l'ensemble de la formation, celle-ci est assez bien représentée puisqu'à l'intérieur et à la direction de la formation, les entraîneurs semblent être présents.

### **Quelques considérations**

Sur l'ensemble de la formation, un fort accent est mis sur la pratique. Cela est clairement signalé puisqu'on mentionne l'obligation de faire 800 heures de pratique attestée pour obtenir le brevet d'entraîneur.

Une réserve que nous pourrions émettre est que cette pratique ne donne l'occasion ni de formuler beaucoup de critiques ni d'exercer un contrôle suffisant. En effet, sur ces 800 heures seules 4 heures sont supervisées par un pair avec une connaissance supérieure. Est-ce une évaluation suffisante ? Le futur entraîneur est-il capable de

s'autocritiquer de manière constructive durant ces 800 heures passées en fin de compte dans une relative solitude ?

Un autre point important est la modeste place accordée à ce que nous avons nommé les connaissances intrapersonnelles. De ce fait, la formation fait certainement l'impasse sur une partie de l'essence de l'activité d'entraîneur, à savoir l'aspect créatif, le rôle d'accompagnateur qui fait la part belle à l'expérience et à l'expérimentation. En ce sens, il existe certainement un hiatus entre ce que nous explique la théorie et ce qui est réalisé sur le terrain. C'est aussi un moyen de rendre la formation originale par rapport à d'autres formations dans la notion d'ésotérisme (Maroy & Cattonar, 2002, p. 12). L'occasion de créer et de découvrir de nouvelles pistes et méthodes contribue de manière spontanée à l'originalité de l'activité de l'entraîneur. Il peut de la sorte sans cesse se renouveler et rendre ainsi ses connaissances plus spécifiques à son métier.

En comparant les différents curriculums de manière horizontale (dans le temps) et verticale (dans les différents degrés), nous constatons que les approches sont parfois très différentes à tous les niveaux.

Au niveau de J+S, les savoirs sont définis très concrètement et centrés sur une compétence d'expert qui ne fait pas vraiment de la théorie, mais qui théorise plutôt son expérience personnelle.

Au niveau de la FEP, le point de départ est la pratique quotidienne de l'entraîneur, soit l'entraînement et la compétition<sup>9</sup>. C'est à partir de cette pratique que les différents axes du module sont développés pour répondre aux questions qui se posent en situation. Dans notre cas, que faut-il pour agir de manière efficace en compétition ou à l'entraînement ?

Au niveau du diplôme, les savoirs de l'entraîneur sont passés successivement en revue, par exemple la détection de talents et la médecine sportive. Ces matières sont enseignées en partie par des personnes extérieures au monde des entraîneurs qui apportent leur savoir spécifique. Il suffit de prendre connaissance du contenu de la formation pour se rendre compte de la multiplicité des savoirs accumulés lors de la formation. Il y a alors peu de science propre à l'entraînement, mais une accumulation de savoirs venant de sciences

---

<sup>9</sup> Voir annexe pour les différents modules de formation FEP.

qui n'ont pas de lien direct avec le sport. Comme nous l'avons vu, seuls trois cours sont spécifiques à l'entraînement.<sup>10</sup>

De plus en plus d'entraîneurs diplômés arrivent sur le marché, mais cela a-t-il un véritable impact sur la professionnalisation ? En effet, la formation se fait en cours d'emploi ; ce n'est pas une formation initiale. Nous savons que le développement de la formation initiale influe sur l'emploi (Falcoz, 2013, p. 11). En revanche, la formation continue n'est pas directement génératrice d'emploi. Sur le plan du nombre d'entraîneurs, son apport est marginal, et c'est plutôt la question de la qualité qui se pose. La réponse à cette question s'avère épineuse : comment mesurer la qualité de la formation d'un entraîneur ? Aux résultats sportifs ? À la capacité à faire progresser ? Aux résultats structurels qu'il produit, par exemple le nombre de licenciés dans le sport, l'augmentation de la longévité des athlètes dans le sport, une meilleure identité professionnelle ? La problématique de la rotation des emplois que nous allons traiter par la suite montre l'extrême volatilité des emplois en Suisse. Toutes ces questions n'ont pour l'instant peu, voire pas de réponses, et gagneraient à être posées et traitées de manière plus approfondie. La seule réponse claire à propos d'une influence à long terme consiste à répéter que la formation est relativement courte. Quelle est la conséquence de cela ? En tout cas, une identité professionnelle très incertaine et, dans un registre voisin, un manque de solidarité au sein même de la profession. Ce manque de solidarité est aussi très certainement associé au manque d'éthique professionnelle. Qui voudrait se sentir solidaire d'un tricheur ? C'est donc à plusieurs niveaux qu'il faudrait agir pour améliorer la densité culturelle du métier d'entraîneur.

Deux points sont encore à soulever en se référant à Maroy et Cattonar (2002, p. 12). En reprenant le curriculum, on se rend compte qu'il n'y a pas de mise en place et en pratique d'un code éthique explicite. Cette problématique soulevée ici est permanente dans le sport. Comment peut-on parler de professionnels alors qu'il y a des tricheurs ? Tout le monde connaît le battage médiatique à propos du dopage. Il est aujourd'hui presque impossible de parler de sport (ou de certains sports) sans penser à une tricherie de quelque nature que ce soit. Cette prise de conscience est devenue cruciale, de même que la mise en place d'une éthique commune concernant tous les comportements liés au sport. Ce thème est d'autant plus important

---

<sup>10</sup> Voir annexe pour plus de détails sur le module de formation CDE.

qu'il pourrait être transversal à la formation, tout en restant très explicite, et, de plus, il pourrait être le point de départ d'une véritable culture commune : l'éthique du développement de l'excellence.

#### *Les prérequis de la formation*

L'écrasante majorité des entraîneurs de natation sont des ex-nageurs de compétition. Ce fait est d'ailleurs confirmé dans beaucoup d'autres disciplines (Barbusse, 2012, p. 30). Même si le niveau atteint en compétition n'est pas déterminant, le simple fait de s'être formé à la compétition semble être un prérequis. C'est la notion de contact avec « le terrain » et de « passion » qui est mise en évidence. Par contre, en ce qui concerne le niveau des moniteurs ou des animateurs, il semblerait que l'entrée dans le métier se fasse de manière plus « volontaire » ou à cause de l'attrait financier. Il semblerait que dans le cadre de la compétition un prérequis de culture sportive et de savoir technique soit nécessaire pour entrer dans la formation. Il s'agirait dans ce sens d'une préformation. À cet égard, la tendance serait professionnalisante. Dans le cas du sport populaire, cette tendance serait beaucoup moins apparente.

Pour ce qui concerne la formation, une grande égalité est de rigueur en Suisse. En effet, le statut d'athlète de haut niveau ne donne pas droit à l'accès à un degré supérieur de formation. C'est ainsi que tous les entraîneurs ou moniteurs ont dû suivre la formation complète pour obtenir leur diplôme professionnel. Cependant, un problème se pose en relation avec la valeur des diplômes puisque, dans notre pays, le marché de l'emploi n'est absolument pas protégé, n'importe qui pouvant se prétendre entraîneur, moniteur, animateur. Par cette remarque, le problème de l'identité acquise au travers d'une formation commune est remis en cause. En revanche, en France, le marché est beaucoup plus protégé puisque les entraîneurs doivent posséder un diplôme valable pour entraîner (Barbusse, 2012, p. 104).

Ce libéralisme est certainement un frein important à la professionnalisation. En effet, le métier d'entraîneur n'est reconnu ni par les pairs ni par l'État (Maroy & Cattonar, 2002, p. 12). Il n'y a donc aucune raison qu'il acquière une reconnaissance sociale. Le seul progrès enregistré est la reconnaissance du diplôme d'entraîneur par l'État depuis 2003.

Laissons le mot de la fin à Maroy et Cattonar : « Pour que le métier change dans le sens que nous venons de présenter, "pour produire les enseignants nouveaux dont l'école a besoin", le "moyen" proposé par les différents acteurs est la formation (initiale et continue), perçue

comme "le principal levier du changement". La formation est ainsi appelée à se développer et à devenir permanente : "elle ne doit plus se faire à titre personnel ou exceptionnel, mais devenir une partie normale et naturelle de la carrière". Outre les savoirs disciplinaires et les savoirs et savoir-faire liés au modèle du praticien réflexif, la formation doit également travailler "l'habitus" de l'enseignant, ses "croyances" et "attitudes". La rhétorique sur la transformation du métier d'enseignant ne vise donc pas seulement un changement "technique" des manières d'enseigner et de quelques compétences, mais bien un changement plus profond engageant l'identité professionnelle ou l'habitus de l'enseignant, par la conversion identitaire de chaque enseignant au nouveau modèle de professionnalité. » (2002, p. 7) C'est par la création de ce nouvel habitus de l'entraîneur que le métier se professionnaliserà.

## V. Évolution de l'activité de l'entraîneur

Après avoir analysé la formation des entraîneurs et son impact sur la professionnalisation, nous allons nous pencher sur le positionnement de l'entraîneur dans la société et les problèmes auxquels l'entraîneur est confronté dans son quotidien.

### A. Obstacles à la professionnalisation ?

Le paysage professionnel suisse se transforme lentement. Nous sommes passés d'un groupe de volontaires passionnés à un groupe de professionnels de différents niveaux, horizons et engagements.

Aujourd'hui, la professionnalisation est confrontée à une série de difficultés. Bürgi et Andenmatten (2010, p. 3) tentent une systématisation de la problématique de l'évolution de la professionnalisation et montrent en quoi les entraîneurs manquent d'autonomie. Nous ne parlons pas ici de l'autonomie sur le plan de la



Figure 9 : Les obstacles à la professionnalisation du rôle d'entraîneur

gestion du temps comme je l'ai exemplifié plus haut, mais bel et bien d'une autonomie qui prend en compte la présence d'autrui, les lois ou les règles et la conscience de soi. En tenant compte de ces trois paramètres, il est manifeste que l'autonomie insuffisante découle du manque de prestige social, de reconnaissance sociale, d'organisation du marché du travail, à quoi s'ajoutent la non-protection de la profession et le manque d'associations professionnelles. Bien évidemment, les entraîneurs de natation ne font pas exception à la règle. En dressant un rapide portrait de la situation, nous constatons

qu'il existe une association professionnelle tant pour les entraîneurs en général que pour les entraîneurs de natation en particulier. Aujourd'hui, leur influence est relativement faible, mais se développe. En ce qui concerne le rôle social de l'entraîneur, celui d'éducateur, de modèle au sein d'une organisation et d'exemple de discipline de vie est capital. Or ces qualités ne sont que peu reconnues. De la même manière, le prestige social du coach est très bas, il varie néanmoins fortement d'une société à l'autre et d'une culture à l'autre. Le marché suisse des entraîneurs de natation est quelque peu chaotique ; les présidents de club le connaissent très peu, et n'importe qui peut se présenter comme entraîneur. Aucune régulation étatique n'est en vigueur. À cause de ce manque de connaissance et de ligne directrice, on constate une grande confusion entre entraîneurs amateurs et professionnels. Il est notoire que les nageurs professionnels se comptent sur les doigts d'une main. En revanche, les entraîneurs professionnels sont quant à eux beaucoup plus nombreux. Nous y reviendrons plus tard.

La question de l'identité, sous-entendue dans le tableau, se pose pour les entraîneurs de natation de manière encore plus criante. Aujourd'hui, il est difficile de dire si les entraîneurs de natation ont une identité.

Au sein même du corps de métier, la solidarité est faible, de même que le sentiment d'appartenance à un groupe. Chaque entraîneur est en situation de concurrence, au niveau des résultats de son équipe, avec les autres. Par conséquent, les entraîneurs auraient de bonnes raisons de se solidariser à cause des différentes pressions qu'ils peuvent subir de la part de l'employeur (en général le club), de la fédération (pourvoyeuse de légitimité) et des nageurs (dont les succès augmentent le prestige des entraîneurs). Pour toutes ces raisons, un mouvement de solidarisation est en train d'émerger. Mais la route est longue et le processus lent. La solidarisation se manifeste par le truchement d'une association des entraîneurs. Mais celle-ci manque d'une vraie assise puisque ses membres et dirigeants sont tous eux-mêmes des entraîneurs qui ont plusieurs autres occupations.

Le public n'a certainement pas une bonne image du métier d'entraîneur de natation. La plupart des personnes confondent maîtres nageurs, entraîneurs, concierges, etc. Même quand elles ont une idée de la profession, elles n'imaginent pas qu'il soit possible de gagner sa vie en exerçant cette activité. Beaucoup d'entraîneurs canadiens estiment n'avoir aucune reconnaissance sociale de leur profession

(Laberge & Lalime, 2005, p. 47 ; Bernardeau Moreau, 2005, p. 8). Nous pouvons estimer que la situation est identique en Europe.

En outre, plusieurs facteurs rendent difficile cette reconnaissance : Augustin (2003, p. 62) cite les horaires décalés et le cumul de plusieurs emplois, alors que Laberge et Lalime (2005, p. 14) relèvent le cumul de plusieurs emplois dans le sport ou en dehors de celui-ci.

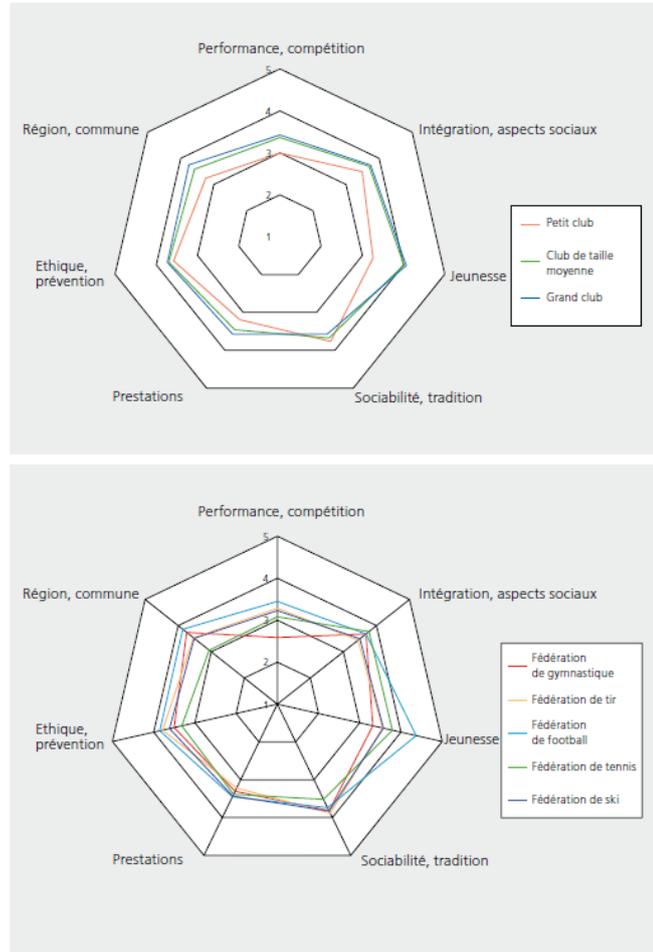
## **B. Les structures entourant les entraîneurs**

### **Les clubs**

L'entraîneur est placé au centre d'une incroyable constellation d'activités au sein de son propre environnement. En effet, parmi les activités d'un club, la natation de compétition a un rôle paradoxal. Elle est coûteuse financièrement et sur le plan du temps investi tout en servant de porte-drapeau au club. L'entraîneur de haut niveau doit accepter d'être « une vitrine de luxe » pour son club. C'est ce qui rend son rôle parfois difficile puisque la garantie de l'investissement n'existe pas. L'entraîneur doit donc faire le grand écart entre la partie qui dépense de l'argent, c'est-à-dire le haut niveau, et la partie commerciale, en l'occurrence le sport de masse. L'évaluation de ces deux pôles est dans le même ordre d'idées fort divergent: pour le sport de pointe, c'est la victoire ou la défaite, parfois la progression, qui compte ; pour le sport de masse, ce sont non seulement le progrès et le plaisir, mais aussi les résultats du sport de haut niveau, qui sont déterminants. Le sportif populaire s'identifie facilement ce qui se passe dans sa structure. L'entraîneur doit ainsi satisfaire toutes les attentes de ses interlocuteurs, qu'ils soient partisans du sport de masse ou du sport d'élite.

Lamprecht résume bien la situation en montrant que les nageurs de compétition sont minoritaires dans les structures suisses. « Bien que la majorité des clubs pratiquent du sport de compétition et organisent des manifestations sportives, 58 % des membres actifs ne font pas de sport au niveau de la compétition. La plupart des clubs qui pratiquent la compétition accueillent également des sportifs qui ne participent pas aux compétitions. » (Lamprecht, Fischer & Stamm, 2011, p. 10)

Évidemment, cette majorité de membres actifs qui nagent pour le plaisir donne des orientations dont la compétition n'est pas le centre :



Légende: 1 = faible orientation, 5 = très forte orientation.  
 Concernant les affiliations aux fédérations, seules les fédérations de plus de 800 clubs et de 90 000 membres sont prises en considération.  
 Source: Enquête sur les clubs sportifs

**Figure 10 : Orientation des clubs en fonction de leur taille et de la fédération à laquelle ils sont affiliés (Lamprecht, Fischer & Stamm, 2011, p. 10)**

Le club traditionnel qui a pour vocation l'idée d'intégration, de communauté et de convivialité est encore absolument d'actualité. Cela est bien sûr parfaitement vrai aussi pour la natation.

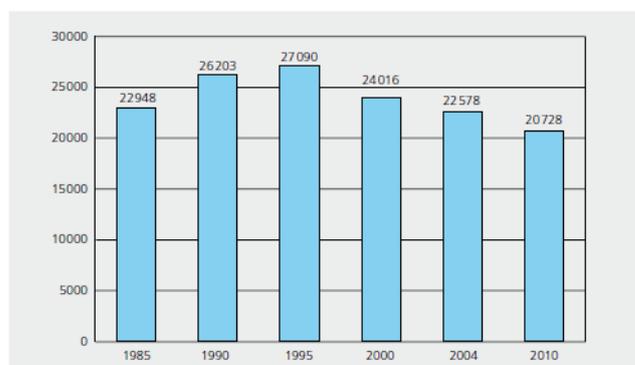
Plusieurs raisons sont à l'origine de l'augmentation du nombre de salariés dans les clubs de natation (Falcoz & Walter, 2009, p. 108).

Parmi ces raisons, nous pouvons évoquer le fort développement de l'emploi technique. Dans le monde associatif, la natation est un cas exemplaire. On note un accroissement de la pression compétitive au niveau des clubs. L'évolution de la compétitivité du club sur le plan sportif demeure au cœur de l'identité associative. C'est une forme de stimulation qui aboutit à l'évolution de la hiérarchie du sport régional

ou national. Paradoxalement, même si la compétition n'est pas l'activité principale du club, elle reste essentielle pour l'image du club.

Nous assistons aussi à une transformation de l'offre et de la demande sportive en général. L'augmentation de l'offre par la variété des sports proposés au public a une incidence sur la qualité de l'offre : nous avons affaire là à une réaction pour tenter de maintenir une demande stable. Pierre Chantelat (2001, p. 15) cité par Falcoz et Walter (2009, p. 29) souligne que « le monde associatif est investi par un ensemble de discours et de pratiques managériales qui visent à rationaliser le fonctionnement des organisations et à optimiser leurs performances pour répondre aux besoins des pratiquants sportifs. Cette rationalisation passe, notamment, par le recrutement de salariés et de bénévoles compétents. »

Ce mouvement n'est pas à confondre avec la diminution constatée du nombre de clubs en Suisse. Cela n'empêche pas le développement d'encore plus de disciplines sportives ou quasi sportives et met de ce fait encore plus la pression sur la qualité de l'offre des clubs. Notons en plus que la statistique en notre possession ne porte que sur les associations affiliées à Swiss Olympic, ce qui sous-entend que les clubs qui arrivent nouvellement sur le marché ou qui proposent des disciplines « exotiques » n'entrent pas dans cette statistique.



Source: Enquête sur les fédérations sportives

**Figure 11 : Nombre de clubs sportifs affiliés à Swiss Olympic via leurs fédérations ; évolution entre 1985 et 2010 (Lamprecht, Fischer & Stamm, 2011, p. 4)**

Cette transformation de l'offre et de la demande a aussi des effets sur la demande. Les entraîneurs doivent être de mieux en mieux formés pour répondre aux exigences du public et des collectivités locales. La commune de Lausanne, par exemple, ne laisse aucun moniteur pratiquer sans que celui-ci soit au minimum titulaire d'un brevet de sauvetage, ce qui paraît a priori « couler de source », mais qui n'est toujours pas clair aujourd'hui.

Les structures étant devenues plus grandes – avec une tendance à se développer –, la difficulté de trouver des bénévoles prêts à s’engager entre trois et douze heures par semaine (Lamprecht, Fischer & Stamm, 2011, p. 12) est un vrai défi pour les clubs de sport suisses. Ces chiffres devraient d’ailleurs être plus élevés en natation, étant donné que cette activité est chronophage. C’est donc assez naturellement que les postes de professionnels se sont développés.

Une statistique de Lamprecht montre très bien les problèmes rencontrés par les clubs suisses.

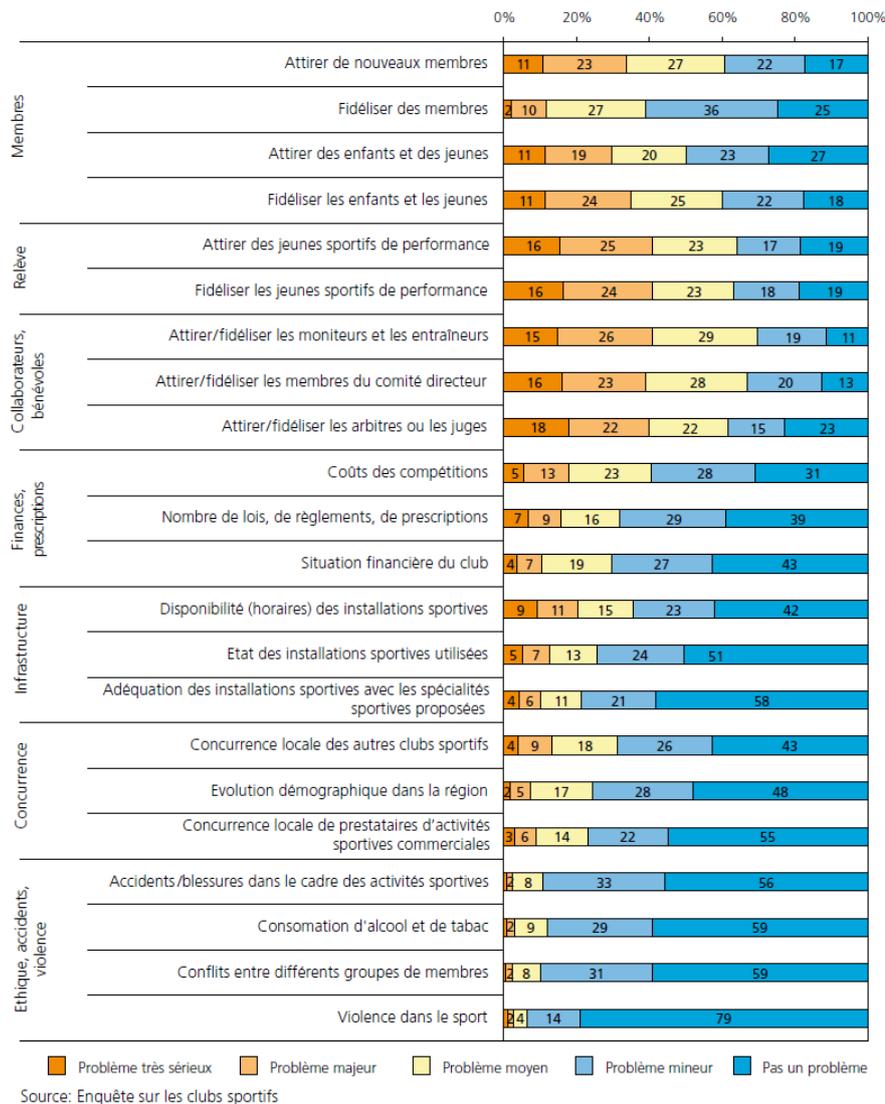


Figure 12 : Défis et problèmes des clubs sportifs (Lamprecht, Fischer & Stamm, 2011, p. 17)

Il est dès lors évident que les problèmes majeurs des clubs suisses, y compris ceux de natation, résident dans la gestion humaine. Mentionnons en premier lieu la fidélisation des personnes qui

travaillent pour le club, à savoir les entraîneurs et les dirigeants. Nous reviendrons sur le sujet dans la partie traitant de la rotation des entraîneurs.

Après la question du recrutement, celle de la fidélisation est aussi un sujet à aborder. Une autre problématique qui apparaît dans toute sa netteté est celle de l'obligation de présenter une offre compétitive sur le marché sport. Sur ce point, la natation fait partie des structures avant-gardistes dans la tendance à la professionnalisation.

Hély (2004, p. 9) parle d'ailleurs d'entreprises associatives marchandes en parlant des clubs sportifs. C'est ainsi que ces entreprises associatives sont contraintes d'offrir des prestations de type commercial pour assurer leur existence. Bien qu'assumant pleinement ce statut marchand (Barbusse, 2002/2, p. 400) comme label de qualité pour les prestations que le club est capable de produire, leur vocation ultime est de rester une société à but non lucratif. Bernardeau Moreau (2003, pp. 66 sq.) va jusqu'à affirmer que l'offre de prestations de type commercial est un passage obligatoire en vue de la professionnalisation. Tout en affirmant plus loin que les bénévoles sont les garants du maintien du monde associatif.

« Enfin, au-delà des dimensions historiques, sociales et politiques, l'opposition entre sport amateur et sport professionnel est le reflet de la relation concurrentielle qui lie l'espace des sports et le champ économique. La question de l'amateurisme et du professionnalisme interroge en effet les rapports de force qui s'exercent entre un ordre sportif qui édicte des règles du jeu spécifiques non marchandes, et l'ordre économique qui importe dans l'espace sportif des logiques économiques nouvelles et concurrentielles. » (Forté, 2009, p. 3)

### **Existe-t-il une association professionnelle ?**

Une association des entraîneurs de natation a vu le jour le 9 juin 2010 (Swimming Coaches Association Switzerland ; SCAS). C'est la réponse au mécontentement des entraîneurs non seulement face à un certain nombre de décisions prises par la fédération, mais aussi face à la précarité de l'emploi qui souvent dépend du bon vouloir d'un comité de parents, de nageurs, de bénévoles... Ces événements ont mis en évidence le besoin de se solidariser.

Selon ses statuts, les buts de l'association sont les suivants :

- Elle prend part à des comités relevant (notamment à la Fédération suisse de natation).

- Elle organise des forums pour la formation et l'échange des entraîneurs.
- Elle est déterminée à améliorer l'environnement professionnel des entraîneurs de natation.
- Elle offre des services consultatifs, mais aussi des conseils juridiques.
- Elle gère une bourse de l'emploi.
- Elle informe par le truchement d'un site Web et d'un bulletin électronique.
- Elle offre également une plate-forme d'échange active, aussi bien pour les entraîneurs professionnels que pour les amateurs.

C'est une association très jeune. Son but est de donner un peu plus de stabilité et de perspectives à la profession d'entraîneur de natation. Aujourd'hui, le groupement peut se targuer d'être une plate-forme de communication, tant au niveau horizontal entre entraîneurs qu'au niveau vertical, puisque l'association a obtenu un siège à la direction de la Fédération suisse de natation.

Pour ce qui est de Swiss Coach, il semble que la création de cercles professionnels soit vraiment dans l'air du temps puisque l'Office fédéral du sport a proposé de créer une association nationale et multisportive afin d'améliorer la situation des entraîneurs suisses (Bürgi & Andenmatten, 2010, p. 29). Ces propos sont relativement étranges puisque l'Association des entraîneurs diplômés<sup>11</sup> (AED ; Vereinigung Diplom-Trainer, VDT) existe depuis 1980 (Ulrich, 2013). Le but de l'opération était alors d'unifier le niveau de formation pour l'entrée dans les cours du Comité national pour le sport élite (CNSE). Les cours de base avaient pour objectif essentiel de "niveler vers le haut" le niveau d'entrée à la formation des entraîneurs.

Cette association est aussi à l'origine de la création de l'élection de l'entraîneur de l'année en s'inspirant du système américain. Il s'agit de promouvoir la reconnaissance du travail des entraîneurs. De manière originale, comme la Suisse est un petit pays, l'entraîneur de l'année est élu tous sports confondus.

Par la suite fut créé fin août 2012 Swiss coach. Celle-ci est l'association professionnelle des entraîneurs de sport de performance et de sport d'élite. En tant qu'association professionnelle, Swiss coach soutient les demandes professionnelles, économiques et sociales de ses membres à tous les niveaux, en particulier vis-à-vis de Swiss Olympic, de l'Office

---

<sup>11</sup> Quelques noms de fondateurs du VDT : Markus PFISTER, Ernst-Peter HUBER, Hans-Jörg WIRZ, Frank RUTISTHAUSER (1er président), Anthony ULRICH.

fédéral du sport, des fédérations nationales ainsi que des clubs et sociétés (Swiss Coach, en substance).

Les buts de l'association sont les suivants (Swiss Coach, 2012, p. 4) :

- défendre les droits et les intérêts de ses membres en Suisse et à l'étranger ;
- fournir des prestations pour la communauté ;
- assurer la formation et la formation continue axée sur la pratique et les besoins dans la profession d'entraîneur ;
- soutenir et de développer la profession ainsi que les relations collégiales entre les membres ;
- organiser et offrir une palette complète de services ;
- soutenir et encourager les membres dans la poursuite des activités d'un point de vue technique et organisationnel ;
- défendre les intérêts des membres vis-à-vis des organes politiques, des autorités et d'autres organisations.

Tous les points évoqués dans les statuts de l'association vont clairement dans le sens du développement d'une unité de la profession d'entraîneur. Leur objectif est par ailleurs de prévoir un soutien à la formation des entraîneurs dans la perspective de renforcer la culture commune. C'est aussi un organe de lobbying afin que les intérêts des entraîneurs soient mieux défendus au niveau politique, ce qui demande à notre avis beaucoup de moyens, mais la volonté de se fédérer est déjà un bon début. Le dernier axe qui nous semble apparaître est la promotion d'une forme de solidarisation.

Certains points sont flous. Quelles sont exactement les prestations fournies ? Ce sont par exemple des réductions dans certains commerces – qui sont sponsors du groupement –, la mise en valeur de certains membres ou, enfin, la mise à disposition d'un contrat type. Ces trois prestations sont actuellement sur le site internet de l'association.

Il nous semble important que l'association prévoie des garde-fous et se donne des objectifs explicites. Par exemple : quelle est la capacité d'indépendance d'une organisation sponsorisée ? Quels sont les critères pour mettre en ligne des liens (problème : les liens mis en ligne dirigent parfois vers les sites de personnes qui ne sont pas des entraîneurs diplômés) ? Les membres sont en effet, soit des personnes ayant obtenus une certification, soit « les entraîneurs, qui travaillent avec des athlètes qualifiés appartenant à des cadres et au bénéfice d'une carte nationale de talent, ainsi que des entraîneurs provenant du sport de performance et d'élite, peuvent être admis par le comité

après dépôt d'une demande » (Swiss Coach, 2012, p. 5). C'est là une bonne politique d'ouverture envers les entraîneurs, mais cela laisse la porte ouverte à l'arbitraire et au copinage. De plus, comme je l'ai démontré plus haut, si Swiss coach veut être un partenaire important dans la formation, l'association a le devoir de se montrer crédible en soutenant au maximum les entraîneurs formés.

À ce stade, la question de l'aide à la professionnalisation des entraîneurs de la part de Swiss Coach reste posée. En convoquant Maroy et Cattonar (2002, p. 12), nous sommes en droit de nous interroger. En quoi l'association soutient-elle le développement des savoirs scientifiques et ésotériques ? Nous n'avons pas trouvé de réponse à cette question. Pour ce qui concerne l'éthique, un lien est mis en ligne sur le site de Swiss Olympic, comme si cette prérogative était déléguée. Il est évident que les entraîneurs devraient prendre en main eux-mêmes les bases éthiques de leur profession. Quel est le rôle de l'association pour rendre la formation encore plus crédible ? Existe-t-il une forme de cooptation et de contrôle par les pairs. En quoi ce regroupement favoriserait-il cette évolution ? En quoi l'association est-elle active pour diminuer la sortie de la profession ? Enfin, comment l'association peut-elle augmenter le prestige de la profession ?

Nous le verrons en outre par la suite, les relations entre dirigeants bénévoles et entraîneurs professionnels sont un des problèmes cruciaux. Comment l'association pourrait-elle favoriser ces relations ?

### **Existe-t-il des conflits entre anciens et jeunes professionnels ?**

Cette question est relativement vite résolue, puisque l'ancienne génération comporte un nombre très faible d'entraîneurs, ce fait est accentué par un grand « drop-out » (Bürgi & Andenmatten, 2010, p. 8). Quelques entraîneurs de l'ancienne génération sont néanmoins encore actifs, et il n'y a pas vraiment de conflits, ils servent la communauté des entraîneurs.

La durée moyenne de carrière est de dix ans environ (Kempf, Weber & Stopper, 2012) en Suisse contre dix-huit ans au Canada (Laberge & Lalime, 2005, pp. 25 sq.). Dans les deux cas, ces carrières sont suffisamment courtes pour ne pas produire de conflits, mais cette durée empêche de mettre en place une bonne culture et un bon transfert de savoir-faire et de savoir être.

### **Existe-t-il une concurrence entre les corps de métiers exerçant des activités proches ?**

Il n'y a pas de concurrence directe dans le métier. Même si chaque entraîneur entre ipso facto en concurrence avec son homologue, il y a un certain respect et un certain code qu'on pourrait qualifier de gentleman's agreement.

En revanche, sur le plan financier la concurrence est rude. Comme je l'ai exposé plus haut, l'apport financier du sport populaire est capital pour le bon fonctionnement de chaque club. Il va sans dire que, du fait qu'il n'y a aucune protection professionnelle du métier d'entraîneur de natation, la concurrence est forte. Elle est alimentée par les écoles de natation, les moniteurs autoproclamés, les communes, les fitness et les groupements relevant d'autres sports. En résumé, n'importe qui sentant qu'il y a un potentiel lucratif à exploiter peut exercer cette profession. Par conséquent, un marché non protégé ne contribue évidemment pas à encourager le développement de la formation des entraîneurs. Les clubs qui engagent des entraîneurs ne voient par exemple pas l'intérêt qu'il y a à ce que leur personnel soit bien formé, ni surtout bien formé en Suisse. En l'espèce, c'est surtout la réputation qui est déterminante.

Encore aujourd'hui, les clubs minimisent souvent l'importance « d'occuper le terrain » des infrastructures. Cette attitude a eu pour effet que les infrastructures, en l'occurrence les piscines, ont été louées par les communes à des personnes privées et ont échappé au contrôle des associations. Bon nombre de clubs disposent de ressources en termes d'infrastructures difficilement utilisables, voire sans aucune souplesse. Dans certains cas, c'est même la commune elle-même qui s'est octroyé le monopole de l'utilisation de la piscine.

### **Y a-t-il de l'activisme politique ?**

À ce niveau, la Suisse fait pâle figure puisque, manifestement, dans beaucoup de pays, la loi encourage les entraîneurs à se former (Cloes, 2009/1, p. 8). Avec Swiss Coach, il existe depuis une année une nouvelle possibilité pour les entraîneurs d'être représentés dans les instances officielles suisses, mais évidemment nous assistons aux balbutiements de la représentation des entraîneurs. En ce moment même, un avant-projet portant sur le développement et la reconnaissance du sport d'élite a été envoyé en consultation. Les Chambres fédérales en seront saisies en temps utile. Mais il découle de la structure fédéraliste de notre État que la procédure parlementaire est longue.

### **A-t-on diffusé des règles professionnelles (charte ou autre) ?**

J+S a produit une charte à l'intention des personnes désireuses de s'engager dans le sport suisse. Il ne s'agit donc pas de règles professionnelles à proprement parler, mais ces dernières pourraient par extension tout à fait faire office de charte professionnelle (Office fédéral du sport, 2005).

J+S formule quelques règles que l'entraîneur débutant devra intégrer. Il s'agit du respect de limites de la profession et de l'exemplarité. Dans un second temps, celles-ci sont décrites de manière plus détaillée. Des actions concrètes comme la planification, le développement social et personnel, la santé, la promotion des valeurs sont mises en évidence.

Il s'agit néanmoins d'une charte qui vise un public très large qui dépasse le cadre du milieu professionnel puisqu'elle s'adresse aussi aux moniteurs bénévoles. Pour inciter à entrer dans le milieu professionnel cette démarche n'est pas dénuée de sens. Comme l'ont montré Falcoz et Walter (2009) ainsi que Laberge et Lalime (2005), beaucoup de professionnels ont commencé par être bénévoles, et nous savons bien que cette différence est parfois ténue.

En voici les grandes lignes qui nous donnent quelques indications (Office fédéral du sport, 2005) :

#### Je respecte les enfants/jeunes qui me sont confiés

- Je planifie les entraînements en tenant compte des objectifs que j'ai formulés (conjointement avec mon groupe).
- Je crée une ambiance positive et je respecte les besoins et les émotions des enfants/jeunes.
- Je tente de développer les capacités et les aptitudes personnelles de chacun tout en leur permettant de vivre à tous des expériences positives.
- Je veille à la santé de chacun, qui est à mes yeux plus importante que de chercher à obtenir à tout prix les meilleurs résultats sportifs.

#### Je définis des limites et je fixe des repères

- Je parle de mes valeurs et de mes comportements avec mon groupe. Les règles, qu'elles soient formulées par nous-mêmes ou par d'autres, déterminent notre comportement au sein du groupe.
- Je m'assure que les règles sont respectées et je poursuis systématiquement les contrevenants.

- Je rappelle que les erreurs peuvent aussi être l'occasion d'apprendre.
- Je m'oppose à toute forme de violence.
- Je lutte contre la consommation de tabac, d'alcool et de cannabis dans notre groupe.

#### J'encourage le fair-play et le respect

- J'exige et j'encourage le respect des uns et des autres au sein du groupe et entre toutes les personnes concernées par la pratique de notre sport.
- Je veille au respect de la nature lors d'activités outdoor.
- Je prête attention au soin du matériel.

#### Je donne l'exemple

- Je montre l'exemple à mes enfants/jeunes. Mon comportement traduit ce que j'attends de mon groupe.
- Je suis conscient des responsabilités qui m'incombent à l'égard des enfants/jeunes qui me sont confiés.

Cette charte pose quelques jalons en faveur de la professionnalisation en définissant un cadre relationnel et comportemental. Nous pouvons donc parler de mise en place d'une certaine éthique qui encourage le développement de la professionnalisation (Maroy & Cattonar, 2002, p. 12). Deux problèmes peuvent néanmoins se faire jour : les personnes formées par J+S connaissent-elles ce texte ? Est-il judicieux de parler d'éthique en début de formation ? Nous n'avons pas de réponse à la première question. En revanche, il nous paraît important d'aborder la question du comportement au début du cursus. Toutefois, nous estimons que placer ce sujet à la fin de la formation aurait un impact encore plus grand. L'éthique étant un ensemble de valeurs transversales, il est donc logique d'en traiter à la fin de la formation.

Le contrôle par les pairs (Maroy & Cattonar, 2002, p. 12) est aussi à mentionner afin d'enclencher une dynamique propre à la profession. Il pourrait par exemple s'effectuer sous forme de compagnonnage (UNESCO, 2010). Cela aurait l'avantage d'améliorer la transmission du savoir et d'assurer un vrai esprit de corps.

## C. Différentes cultures, différentes attentes

### Les attentes des bénévoles et les actions des professionnels

Falcoz et Walter démontrent qu'il existe un hiatus entre les attentes des bénévoles<sup>12</sup> actifs dans les associations et celles des entraîneurs qui y travaillent. Cela provoque une grande inertie pour ce qui concerne l'évolution de la profession. « Les salariés évoluent dans un contexte institutionnel qui demeure marqué par les logiques du bénévolat et du militantisme. Ainsi dans ce type d'organisation, la structure du lien social croise les logiques du don, incarnées par le bénévolat, et celles du contrat, incarnées par le salariat. » (Falcoz & Walter, 2009, p. 26)

Malgré la professionnalisation de la structure, la notion de désintéressement ou de don de soi pour l'association reste très présente. Une confrontation permanente entre compétence professionnelle et action militante (Dieu, 1999) fait partie du quotidien de l'entraîneur. Le professionnel doit donc sans cesse « prouver » à son employeur que son implication dans le club ou l'association va bien au-delà de son contrat ou de son cahier des charges, s'il en a un (Falcoz & Walter, 2009). Les valeurs refuges du sport associatif avec lesquelles les entraîneurs doivent composer sont, parmi d'autres, l'amateurisme, le désintéressement, la gratuité du geste sportif, la passion. À titre d'exemple, les entraîneurs de natation canadiens travaillent environ 2319 heures par année (Laberge & Lalime, 2005, p. 33). Ce qui les situe au haut de l'échelle pour ce qui concerne les heures travaillées en milieu associatif. Voici les chiffres pour la Suisse :

---

<sup>12</sup> Dans le rapport « Sport et emploi en Europe », il est clairement démontré que les Suisses sont parmi les champions européens du bénévolat sportif.

	Coll. bénévoles/travail- lant à titre gracieux*	Coll. rémunérés/ payés**
Nombre de postes	285 000	17 500
Charge de travail moyenne par personne et par mois	12 heures	48 heures
Charge de travail estimée	21 000 postes à temps plein	5300 postes à temps plein
«Montant total» estimé en francs***	1,5 à 1,9 milliard de francs	370 à 490 millions de francs

\* Collaborateurs ne percevant aucune indemnité ou percevant une indemnité d'au maximum 2000 francs par an.

\*\* Collaborateurs percevant une indemnité de plus de 2000 francs par an.

\*\*\* Estimation reposant sur un temps de travail de 1900 heures par an et un salaire horaire de 43 francs.

Source: Enquête sur les clubs sportifs

**Figure 13 : Collaborateurs bénévoles et collaborateur rémunérés dans les clubs suisses (Lamprecht, Fischer & Stamm, 2011, p. 12)**

Ce tableau révèle le fossé entre personnes rémunérées et non rémunérées. La charge de travail estimée montre que le volume de travail accompli de manière bénévole est quatre fois plus important que celui effectué de manière rétribuée.

Il existe bel et bien une forme de confrontation entre le monde des bénévoles et celui des salariés. Les bénévoles doivent montrer à la fois qu'ils sont capables de saisir les enjeux de toutes les facettes de l'activité d'une association, comme la gestion du sport de haut niveau, celle du sport de masse, la gestion managériale et qu'ils sont les entrepreneurs de la modernisation des structures. C'est une attente explicite de la part des salariés.

Mais, malheureusement, comme le montrent Falcoz et Walter (2009, p. 30), cette idée est difficilement acceptée, car elle va à l'encontre des valeurs véhiculées par le sport et le bénévolat. Les dirigeants de club s'érigent en gardiens des valeurs « authentiques » du sport associatif, la valeur suprême étant le don de soi. L'employeur attend donc paradoxalement que son employé soit tout à la fois un salarié du club et un bénévole. Avec cette idée, la notion de temps de travail défini contractuellement devient absolument abstraite. Le salarié doit prouver qu'il est capable d'accomplir des tâches à titre gratuit. C'est ainsi que la création même de l'emploi est une chose suffisante aux yeux des dirigeants bénévoles ; les notions de carrière, d'évolution, de valorisation, leur échappent totalement, soit par manque de moyens, soit par manque de perspective ou de temps.

Il est néanmoins sûr que le pouvoir de décision reste en dernier ressort dans les mains des dirigeants bénévoles. Même s'il est demandé à l'employé de faire preuve d'une attitude altruiste, cette logique n'est pas jusqu'au-boutiste en ce qui concerne la direction de l'association. En revanche, le statut de bénévole est de plus en plus institutionnalisé (Barbusse, 2002/2, p. 398). Preuve en est le nombre de plates-formes de recrutement et d'encouragement des bénévoles que l'on trouve sur la toile.<sup>13</sup>

Du côté des entraîneurs, on constate que ces derniers se sentent responsables de leur propre emploi, c'est-à-dire non seulement du développement de leur poste, mais aussi de la pérennité de celui-ci. Ils cherchent à se rendre indispensables à la structure.

La relation avec le comité est un élément fondamental. Certains entraîneurs vont même jusqu'à affirmer que leur relation avec le président déterminera les conditions de travail dont dépendra le succès sportif (Raimbault, p. 1). Or, en Suisse, ce soutien ne paraît pas être très présent (Grobert & Müller, 2012, p. 56).

Si les dirigeants bénévoles accordent beaucoup d'importance à l'engagement bénévole de leurs entraîneurs, ceux-ci acceptent relativement bien cette situation en estimant que cela fait partie intégrante de leur engagement. Ils justifient cette attitude en disant que c'est une part de leur attachement au club ou, autrement dit, que cela relève de « l'esprit club ». Cet engagement n'est pas non plus étonnant puisque tous les entraîneurs ont effectué une carrière d'athlètes et d'entraîneurs bénévoles dans le milieu associatif et que certains d'entre eux travaillent dans le club où ils ont été formés. Les salariés sont aussi de l'avis que la structure sportive leur donne une plus grande sécurité, qu'il y a plus de sentiment humain envers eux. Ce lien social fort est la contrepartie de l'engagement supplémentaire demandé.

Un des grands thèmes abordés par les entraîneurs est celui du métier « passion » (Falcoz & Walter, 2009, p. 34). Cette passion mise en avant justifie beaucoup de l'attitude de l'entraîneur, notamment en termes de temps d'engagement avec comme leitmotiv « quand on aime, on ne compte pas ». C'est aussi un métier dans lequel l'insécurité peut être exprimée de manière plus positive par un caractère aventurier inhérent à la profession. En effet, tout est sans

---

<sup>13</sup> Par exemple : <http://www.benevolat-vaud.ch/>,  
<http://www.volontaireslausannois.ch/html/index.php>, <http://www.benevolat-fr.ch/>,  
<http://www.associations.gouv.fr/141-benevolat-et-salariat.html>

cesse remis en cause, puisque l'évaluation des compétences de la personne repose sur les succès sportifs, qui sont évidemment aléatoires et qui sont un critère nécessaire mais pas suffisant. Il y a donc une forme de culture de l'incertitude permanente.

Cette incertitude est renforcée par le fait que, périodiquement, le comité du club fait l'objet d'une élection. En cas de modification de la composition du comité, la politique de l'association peut changer de manière radicale et donc influencer énormément sur les perspectives, les résultats attendus et, évidemment, les possibilités d'emploi.

Tous ces éléments renvoient à l'imaginaire de l'univers sportif, que les entraîneurs ont bien intégré. Le rôle social ou éducatif du club est important ; l'incertitude du résultat est aussi une composante typiquement sportive (Falcoz & Walter, 2009, p. 34). Dans ce contexte, l'émancipation n'est pas très aisée. On constate néanmoins que plus la réputation de l'entraîneur est grande sur le plan des résultats sportifs, plus sa marge de manœuvre est importante. Au Canada, les critères d'embauche sont en premier lieu l'expérience d'entraîneur, la connaissance du sport et la réputation (Laberge & Lalime, 2005, p. 29). Ce « capital sportif » agit comme une plus-value qui assure au salarié la reconnaissance de ses compétences par les dirigeants bénévoles. Notons au passage que la capacité à obtenir des résultats n'est pas toujours corrélée à la capacité à gérer l'environnement complexe dans lequel l'entraîneur doit évoluer. De plus, s'il y a un doute quant aux chances de succès, le contraire est aussi vrai, à savoir que l'échec n'est pas toujours imputable à l'entraîneur.

Il est évident que la plupart des acteurs du sport associatif sont des bénévoles. Augustin (2003, p. 55) ajoute que ce secteur est fortement créateur d'emplois, mais que les obstacles rencontrés sont nombreux : charges sociales trop lourdes, manque de moyens financiers et difficulté de gestion de ces postes salariés. Kempf, Weber & Stopper (2012) en font l'une des raisons de l'emploi à temps partiel.

Un autre thème à soulever est la potentielle différence sociale entre l'employé et l'employeur. En effet, les relations peuvent s'avérer difficiles si les deux personnes n'ont pas du tout le même habitus (Bourdieu, 1980). Prenons un exemple en équitation. Le président d'un club affirme : « Comment voulez-vous qu'un chef d'entreprise s'entende avec un chef d'écurie ? » (Bernardeau Moreau, 2003, p. 62). Sur ce sujet précis, nous n'avons pas de données concernant la natation. La question de la différence de l'habitus entre le comité et les

entraîneurs reste donc posée. Il en découle qu'une formation ciblée pourrait déboucher sur un prestige plus grand de la profession et donc favoriser la professionnalisation (Maroy & Cattonar, 2002, p. 12). Nous ne pourrions toutefois pas vérifier cette hypothèse.

### **Attente sociale et culture de l'entraîneur**

Il est évident que le nombre de postes de travail a beaucoup augmenté depuis une vingtaine d'années. Cela a eu pour effet de susciter des attentes plus élevées à l'égard des entraîneurs de natation. Une des conséquences en a été le développement d'un plus grand culte du résultat.

Par conséquent, les entraîneurs déclarent que les médias accordent une place trop faible à leur sport et que les uniques médias avec lesquels ils sont en contact sont des médias locaux qui n'ont, par le fait même, pas une portée nationale (Raimbault, p. 2). Il ressort de cela que les entraîneurs doivent se muer en experts en communication et en relations humaines.

Toutefois, les entraîneurs se sentent moins bien armés dans les relations qu'ils ont avec leur président, le comité du club, les partenaires commerciaux ou les médias (Raimbault, p. 3). Ils se sentent à l'aise dans ce qui est lié directement à leur discipline, à savoir la tactique ou la technique, bref dans les domaines du savoir-agir ou encore, comme le dirait Le Boterf (2002, p. 2), du « savoir combinatoire ».

On se rend bien compte qu'il est difficile de définir une culture de ce métier et, par conséquent, de formuler des attentes très précises.

### **D. Précarité de l'emploi ?**

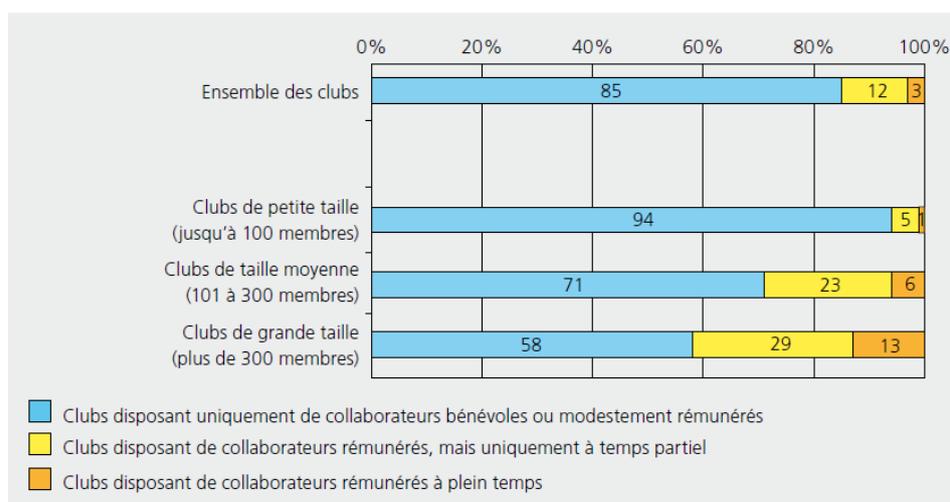
Beaucoup de structures d'emploi fonctionnent avec des contrats à durée déterminée ou avec des contrats de travail à temps partiel (Falcoz & Walter, 2009, p. 29). Cela implique une précarité de l'emploi importante.

C'est ainsi que « minorer la logique bénévole conduit le salarié à se situer en décalage avec la culture associative dominante. Le discours traduisant une émancipation à l'égard de l'éthos bénévole se heurte aux jeux et enjeux de pouvoirs au sein de l'association, l'espace associatif restant dominé par les bénévoles » (Falcoz & Walter, 2009, p. 35).

La notion d'éthos bénévole est donc centrale dans notre discours. Elle met en évidence le fait que le monde bénévole est encore largement

majoritaire dans le milieu associatif sportif. L'entraîneur qui rejetterait cette logique serait fortement en décalage avec la réalité de son travail. Cela implique que le salarié renonce à privilégier l'intérêt professionnel pour favoriser l'intérêt vocationnel qui correspond à l'éthos associatif.

Anne-Lise Hinnewinkel (2013, p. 2) confirme que la pérennité des contrats des entraîneurs dépend de deux critères : le niveau de compétence des entraîneurs dont les compétences sont certifiées par des diplômes de niveau élevé – entraîneurs recherchés par les clubs ; le club qui engage est financièrement à l'aise et est donc en situation de rétribuer l'entraîneur sans lui imposer de pression. Dans les autres clubs, la précarité de l'emploi est assez élevée du fait du travail à temps partiel ou du contrat à durée déterminée. Cette précarité est d'autant plus grande que la structure globale du sport associatif suisse est très peu professionnelle. Corollairement, la pression sur les personnes rémunérées est d'autant plus grande. Cette affirmation est confirmée par Lamprecht, Fischer et Stamm.



Source: Enquête sur les clubs sportifs

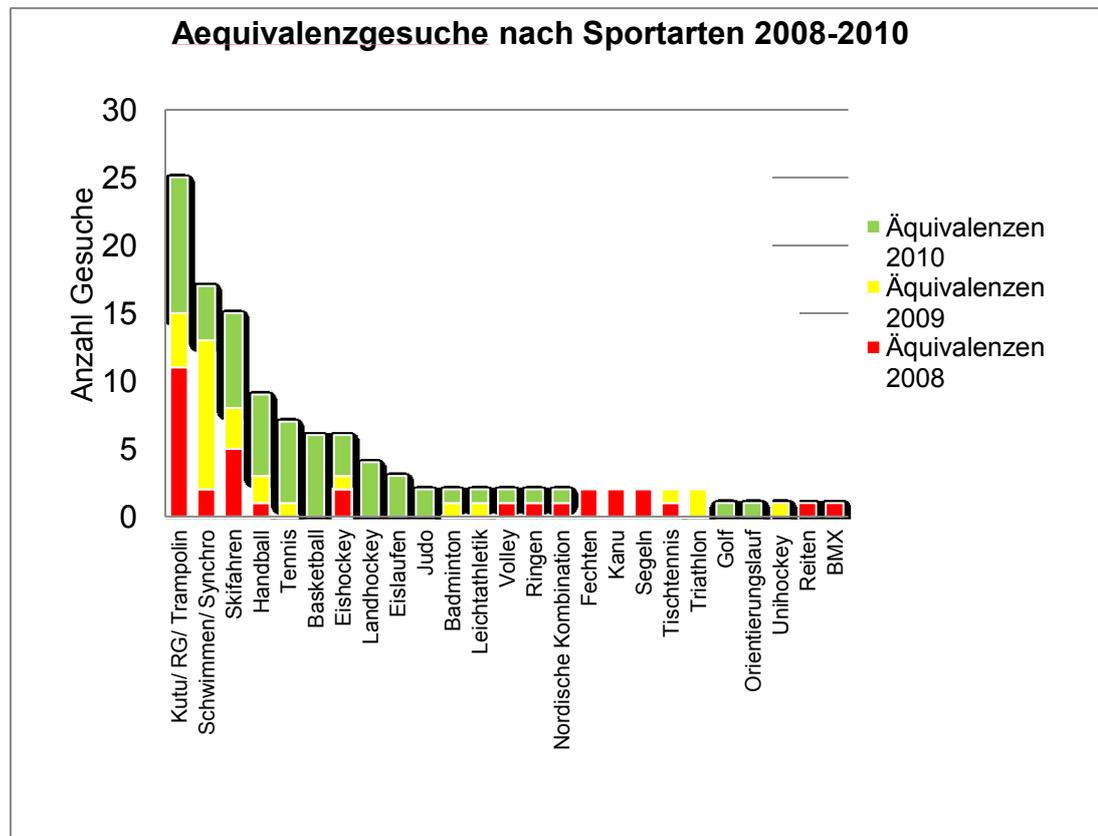
**Figure 14 : Structure de l'effectif des collaborateurs selon la taille du club proportion de clubs avec structure de collaborateurs correspondante (Lamprecht, Fischer & Stamm, 2011, p. 13)**

## E. Problématique de la rotation d'emploi

### Culture professionnelle et compétence éthique

Comme nous l'avons vu, le don de soi se concrétise par le don de son temps. On s'attend donc à ce que le professionnel soit présent non seulement lors de son temps contractuel, mais aussi si l'association organise d'autres activités en dehors de ses attributions professionnelles.

Dans le cas des entraîneurs de natation en Suisse, la branche est l'une des plus professionnalisées parmi tous les sports.



**Figure 15 : Distribution des équivalences octroyées aux entraîneurs étrangers travaillant en Suisse**

L'exemple ci-dessus (Bürgi, 2009, p. 17) illustre ce processus au travers des demandes d'équivalence professionnelle pour les entraîneurs venant de l'étranger. Notons qu'en Suisse la majorité de ces entraîneurs sont français ou allemands.

Une discussion doit être menée à propos d'une hypothèse concernant l'importante rotation d'emploi des entraîneurs. Pour la mener, nous utilisons une grille d'analyse qui nous a été fournie par Christelle Marsault (2010, p. 12) concernant les éthiques<sup>14</sup> professionnelles en lien avec le mode de recrutement. La question que doit se poser un dirigeant de club qui souhaite recruter un nouvel entraîneur est la suivante : comment recruter cette personne au mieux en se fondant sur les meilleurs critères ?

<sup>14</sup> L'éthique permet de donner du sens à l'action et offre une identité professionnelle et sociale. Elle répond à la question : comment agir au mieux?

On distingue trois logiques de recrutement :

La **logique domestique** tient compte du cursus de la personne dans l'association, en l'occurrence c'est une personne qui est active depuis plusieurs années au sein du club. Il s'agit donc, soit d'un entraîneur qui fonctionne en tant que bénévole, soit d'un athlète qui change de rôle. L'attachement de la personne du sérail garantit que l'employé et l'employeur partagent la même éthique. Dans ce cas, la valeur sociale et la compétence éthique priment la compétence technique, et la formation se fait à la suite de l'engagement. L'intégration du salarié est par là même aussi grandement facilitée.

La logique de l'employeur est de manière générale plutôt paternaliste et se préoccupe autant de l'avenir de la structure que de l'avenir de l'employé.

La **logique managériale** a comme objectif de recruter une personne selon ses compétences techniques, car l'association a comme but d'améliorer ses résultats sportifs. C'est par conséquent l'éthique compétitive qui prédomine. Le recrutement se fait par le bouche à oreille afin de recruter une personne « de solide réputation ». Par la suite, cette personne doit de toute façon s'identifier au club. Dans cette quête de la performance, l'entraîneur ne peut pas intervenir dans deux clubs simultanément, mais il peut en revanche officier dans la partie du club consacrée au « sport loisir ».

La **logique de l'externalisation** est en lien avec l'offre. L'ambition du club est de répondre à une demande sportive du marché local. Dans ce cas, la relation de confiance est établie de par l'expérience ou la formation de la personne engagée, celle-ci tirant sa légitimité de son curriculum vitae. Elle fonctionne comme un employé et est relativement peu intégrée à la vie du club. Dans ce cas, cette personne peut intervenir sans problème dans plusieurs structures. En natation, ces personnes sont rarement des entraîneurs, il s'agit plutôt de professeurs de natation, de moniteurs d'aquagym ou de professeurs particuliers, qui interviennent dans les activités en lien avec le sport de masse.

### **Quelques chiffres**

La Fédération suisse de natation nous a donné accès aux archives des meilleurs clubs de Suisse. Nous avons pu donc dresser un tableau de l'évolution et de la fluctuation des postes de travail des entraîneurs des 29 meilleurs clubs de Suisse de 2006 à 2013.

Le résultat est édifiant : la durée moyenne de rotation des entraîneurs en Suisse est de trois ans. Cela signifie qu'en moyenne les entraîneurs sont restés à leur poste trois ans. Sachant qu'une olympiade dure quatre ans et qu'un travail de qualité devrait se faire au moins sur huit ans, selon le principe « une olympiade pour essayer et une olympiade pour performer », ou encore pour assurer le suivi d'un athlète entre 14 et 22 ans, nous sommes en droit de nous poser quelques questions sur les possibilités de succès du système de la natation suisse. Précisons de plus qu'en moyenne nationale un entraîneur travaille dix ans (Kempf, Weber & Stopper, 2012). En tenant compte de ces chiffres, un entraîneur en Suisse officie dans trois ou quatre clubs au cours de sa carrière. Le fait que les structures des clubs soient très disparates complique encore la donne. (Raimbault, p. 2). Nous sommes donc très loin de l'idée de Maroy et Cattonar (2002, p. 12) qu'un professionnel quitte rarement sa profession et que, de ce fait, il partage une identité et des intérêts spécifiques. De la même manière, le contrôle par les pairs n'a jamais le temps de se mettre en place.

Nous formulons l'hypothèse que cet échec touche plusieurs niveaux. Si nous nous fondons sur la logique domestique, nous devons considérer qu'environ 10% des entraîneurs sont suisses. Nous pouvons mettre en doute leur capacité d'adaptation – donnée par la carrière dans le club et une formation qui les intègre durablement – au niveau de la culture. Pour ce qui concerne la formation, nombre d'entraîneurs étrangers pratiquent après avoir demandé et obtenu une équivalence, ce qui ne leur donne pas la possibilité de s'imprégner d'une nouvelle culture.

Si nous nous basons sur la logique managériale, force est de constater que les dirigeants de club sont très peu informés de la situation du marché à l'étranger. L'idée que l'entraîneur étranger est engagé en fonction de sa réputation peut porter à confusion. Dans les faits, les dirigeants sont incapables de recruter par eux-mêmes la meilleure personne : ils font pour cela des appels d'offres pour que des coachs envoient leur candidature. Cela tient compte du fait que les présidents savent ce dont ils ont besoin (parfois), mais ne savent pas qui choisir pour occuper le poste. Pour un marché relativement petit, cette démarche est étonnante.

Les candidats suisses, quant à eux, sont peu nombreux et rarement valorisés. Or, comme les marchés français ou allemand ne sont pas grands, il serait possible pour les dirigeants de club d'avoir accès à l'information. La solution qui est donc envisagée est celle de la moins mauvaise solution : on peut penser que les dirigeants se renseignent

sur les personnes qu'ils engagent et supposer que les bons entraîneurs étrangers répondent à l'appel. Mais est-ce vraiment le cas ?

Le marché suisse représente un très petit réservoir de sportifs de haut niveau. Cela signifie que, pour un entraîneur étranger, les chances d'obtenir des succès sont certainement plus minces que dans son pays d'origine. Il faut tenir en outre compte du fait que les salaires suisses sont presque deux fois plus élevés que dans les pays voisins. Une enquête sur la motivation des entraîneurs étrangers à travailler en Suisse nous donnerait certainement des réponses intéressantes ou alors ouvrirait la boîte de Pandore ?

Quant à la logique de l'externalisation, elle s'adresse plutôt à des entraîneurs qui s'intéressent au sport de masse. Ils ont l'assurance de pouvoir rester plus longtemps en fonction, les problèmes culturels étant moins importants dans ce cas.

Nous avons évoqué la compétence des présidents lorsqu'il s'agit d'engager un entraîneur. Pour approfondir la réflexion sur ce point, nous avons aussi soumis aux 27 meilleurs clubs la question de savoir combien de présidents ont été en poste entre 2006 et 2013. La réponse est sans appel : il y a eu 1.81 président dans ces clubs, durant cette période de sept ans. En moyenne, les présidents sont restés un peu plus de trois ans en poste dans chacun des 27 clubs en moyenne. La même question que pour les entraîneurs se pose : comment est-il possible de fournir un travail de qualité sur une période aussi courte ?

De plus, ces présidents sont dans la très grande majorité des cas des parents de nageurs qui ont une connaissance très approximative des exigences en relation avec le poste de président de club avant d'entrer en fonction. Il nous paraît donc évident qu'ils doivent en premier lieu se familiariser avec le sport et le milieu associatif. Une période de trois ans nous semble être un temps acceptable pour faire cet apprentissage.

Quand ce savoir est-il mis en pratique ? Comme Swiss Olympic propose une formation de six jours (Swiss Olympic, Wirtschafts- und Kaderschule, 2013), il est donc aussi possible le rendre ce type de poste crédible et de l'occuper sur une longue durée. Mais, là encore, une enquête sur la motivation des candidats serait bienvenue. Leur motivation repose-t-elle sur un principe d'altruisme pur ? Leur motivation a-t-elle pour but une amélioration du curriculum vitae ? S'agit-il simplement d'un parent qui souhaite soutenir son enfant engagé dans le club ? En tout cas, ce taux de rotation est vraiment

préjudiciable (Bernardeau Moreau, 2005, p. 9). Peut-être, après tout, que l'attente d'un accomplissement individuel des présidents au travers de leur engagement n'est pas satisfaite (Bernardeau Moreau & Hély, 2007/2, p. 10).

Nous pouvons aussi invoquer certainement une confrontation entre la volonté de l'entraîneur d'être valorisé selon des critères professionnalisants et le monde de « l'association [qui] demeure effectivement le refuge des valeurs du sport dites originelles » (Falcoz & Walter, 2009, p. 27). Les dirigeants ont une légitimité morale vis-à-vis du contexte de l'association et conservent une position dominante.

En faisant appel une dernière fois à Maroy et Cattonar (2002, p. 12), nous parvenons à la conclusion qu'il est effectivement difficile de former un vrai savoir expérientiel (Krantz & Dartnell, 2007, pp. 28 sq.) sur une période de moins de dix ans. Une période aussi courte ne donne pas l'occasion de développer réellement ce savoir et encore moins de le transmettre. On peut aussi se poser la question de l'utilité de suivre une formation pour exercer durant une si courte période. Le fait de suivre une formation longue déboucherait-il sur une durée en fonction plus longue ?

Le contrôle par les pairs n'est possible que lors d'une pratique longue de la profession : là encore, la sortie précoce de la profession empêche toute tentative de développement. Elle empêche aussi la création d'un vrai esprit de corps, qui aboutirait à une réelle dynamique de solidarité.

## VI. Conclusion

Le processus de professionnalisation des entraîneurs est très récent. Pour l'instant, il dépend de plusieurs facteurs.

D'un côté, l'intervention étatique a clairement une influence sur la formation des entraîneurs, l'État injectant en effet quelque 11 millions de francs dans le sport de haut niveau. D'une année à l'autre, l'effectif en formation a triplé pour se stabiliser à environ le double<sup>15</sup>. Ce nombre reste-t-il élevé parce que le réservoir d'entraîneurs n'est pas épuisé ? Ou l'État a-t-il déclenché un mouvement et donc une nouvelle culture ?

De l'autre côté, les entraîneurs doivent prendre eux-mêmes leur avenir en main, par exemple en créant leur propre langage et leurs propres savoirs. Les savoirs qui leur sont propres leur permettront de développer une nouvelle identité professionnelle avec certaines particularités ésotériques.

Dans le même ordre d'idées, il faut améliorer en permanence les savoirs spécifiques du métier d'entraîneur dans les catégories que sont les connaissances professionnelles, interpersonnelles et intrapersonnelles. Il est indispensable de mener une réflexion sur les savoirs techniques et tactiques, sur la motivation et sur les sciences du sport en général, sans oublier les thèmes de l'éthique, de l'entourage de l'athlète, de la capacité de communication, de la méthodologie et de l'organisation.

De manière plus large encore, c'est l'ensemble de la philosophie de l'entraînement, des valeurs et des identités qui doit évoluer de l'individuel au collectif.

La formation devrait s'orienter vers des savoirs spécifiques au sport, avec des enseignants formés et au bénéfice d'une longue expérience de l'entraînement, afin de profiter au maximum des savoirs expérientiels (Krantz & Dartnell, 2007, pp. 28 sq.) ou des savoirs qui relèvent de la science en relation avec la performance (Olivier, 2004, p. 51). Comme nous l'avons constaté dans la dernière partie consacrée à la formation des entraîneurs et aux formateurs externes, ceux-ci se dispensent la moitié la formation. Nous sommes convaincus que la solution optimale serait que, pour enseigner les différentes matières, la majorité des formateurs soient des personnes intervenant sur le

---

<sup>15</sup> Voir annexe 1

terrain. Cela permettrait de vraiment mettre l'accent sur une culture propre et une solidarité accentuée.

Mettre en place un système de valeurs, de croyances et de normes de comportement propre à cette profession – par exemple en adoptant un code éthique et en le mettant en œuvre afin qu'il prenne vie lors de la formation – sera l'une des clés de la professionnalisation. La fondation d'organisations professionnelles, qui vise à une forme de solidarisation, est une composante impérative du processus. Grobert et Müller (2012, p. 56) démontrent que les entraîneurs suisses souffrent du manque de communication.

La durée de la formation est aussi un facteur essentiel au développement de cette culture. Comme nous l'avons évoqué, cette dernière est relativement courte, son allongement serait donc un élément clé.

Après la formation, il existe des groupes de travail (endurance, force, psychologie, sport d'équipe). Ceux-ci pourraient avoir un impact, mais ce dernier est relativement restreint puisque le public cible se limite à celui des fédérations. Il existe aussi des journées d'entraîneurs, mais d'une part la participation à ces journées est facultative, et d'autre part ce sont souvent les fédérations qui font le tri parmi les participants potentiels. Le choix est donc loin d'être impartial ! Selon nous, il serait important d'offrir des formations thématiques qui pourraient être un lien entre tous les entraîneurs diplômés et faire office de formation continue après la formation diplômante, un peu comme une formation postgrade modulaire.

Pour ce qui concerne l'intégration des entraîneurs dans la direction de la formation, nous avons assisté à une nette amélioration sur ce plan. Il reste néanmoins beaucoup de chemin à parcourir pour que ces derniers aient vraiment leur mot à dire. De plus, il faudrait absolument que le lobbying au niveau politique atteigne une certaine intensité qu'il n'a pas actuellement. Chose curieuse, beaucoup de collaborateurs de l'Office fédéral du sport sont entraîneurs dans leur temps libre, mais on n'a pas l'impression que ces personnes luttent pour améliorer la professionnalisation du métier d'entraîneur, comme si leur statut les satisfaisait déjà. Cette affirmation est une supposition et mériterait d'être étudiée plus en détail.

La formation a un impact important sur la professionnalisation, mais le potentiel est encore grand. Par la présence de plus d'entraîneurs en

son sein et par une durée plus longue de la formation, elle aura une grande chance d'évoluer.

Le milieu social dans lequel évolue l'entraîneur est truffé de contraintes, ce qui ne favorise pas forcément la professionnalisation du métier.

La reconnaissance sociale de l'entraîneur est aujourd'hui très faible. De manière générale, Monsieur ou Madame Tout-le-Monde n'a aucune idée de l'existence même du métier d'entraîneur. C'est donc vraiment un travail de fond qui doit s'effectuer au niveau de l'ensemble de la société. Cela ne facilite évidemment pas la relation avec les autres acteurs de club, comme les dirigeants, qui sont des personnes clés dans l'activité de l'entraîneur et qui ne l'influencent pas toujours de manière bénéfique. Dans la perspective d'une professionnalisation du métier d'entraîneur, il faudrait tout d'abord rendre possible le fait d'exercer cette activité sur une longue période, ce qui passe évidemment par la consolidation des relations entre l'entraîneur et les dirigeants du club. Car l'un des facteurs essentiels du processus de professionnalisation réside certainement aussi dans l'évolution de la formation et dans la stabilité des dirigeants. C'est donc non seulement l'entraîneur qui est concerné par la professionnalisation, mais aussi l'entourage dans lequel il évolue au sein du club, ce qui a pour effet d'aboutir à une meilleure sécurité de l'emploi, à une plus grande efficacité dans la gestion du club et, par voie de conséquence, à une meilleure qualité de l'entraînement des nageurs.

Les associations professionnelles, à tous les niveaux, contribuent aussi de façon capitale à soutenir la profession, tant au niveau politique qu'institutionnel et social. Leur rôle doit s'étendre afin que l'impact sur la profession soit plus grand.

Nous avons effectué cette analyse parfois de manière générale et parfois de manière spécifique en nous appuyant sur l'exemple de l'entraîneur de natation. Du fait de cette alternance, et aussi parce que la structure associative suisse est relativement homogène, nous pensons que le présent travail peut vraiment servir de réflexion à l'ensemble de la communauté des entraîneurs.

Nous pensons aussi que l'activité de l'entraîneur au niveau du sport d'élite et celle de l'entraîneur pour le sport populaire peuvent comporter beaucoup de similitudes dans le sens de l'accompagnement prodigué aux athlètes et aux sportifs en général. La vraie récompense de l'entraîneur est définitivement l'explosion de joie lors d'un succès.

Celui-ci peut être décrit comme la capacité à avoir réussi à se dépasser au moment où l'athlète le voulait.

Le parcours de l'athlète est donc lié de manière intime aux objectifs de l'entraîneur. Ceux-ci sont résumés par ce discours de Roosevelt : « Ce n'est pas la critique qui compte, ni celui qui pointe du doigt l'homme fort qui trébuche ou l'auteur de l'action qui pourrait avoir été mieux accomplie. Le crédit appartient à l'homme qui se trouve dans l'arène, celui dont le visage est marqué par la poussière et le sang, celui qui combat vaillamment et qui connaît le grand enthousiasme, la grande dévotion et se dépense pour une cause valable. Celui qui, à la fin, connaît au mieux le triomphe d'une grande réalisation et qui, au pire s'il échoue, le fait au moins grandement... Ainsi, sa place ne sera jamais avec ces âmes froides et timides qui ne connaissent ni la victoire ou la défaite. » (Roosevelt, 23 Avril 1910)

## VII. Bibliographie

- Augustin, J.-P. (2003). *Le sport et des métiers, nouvelles pratiques et enjeux d'une professionnalisation*. Paris: La découverte.
- Barbusse, B. (2006/9-10). "Le Management des professionnels du sport" – Le cas d'un club de handball. *Revue française de gestion* (168-169), pp. 107-123.
- Barbusse, B. (2012). *Être entraîneur sportif*. Lyon: Éditions Lieux Dits.
- Barbusse, B. (2002/2). Sport et entreprise: des logiques convergentes. *L'Année sociologique*, 52, pp. 391-415.
- Barthes, R. (1957). *Mythologies*. Paris: Seuil.
- Bernardeau Moreau, D. (2003, septembre). La professionnalisation dans les organisations associatives, le cas des dirigeants bénévoles de la fédération française d'équitation. *Gérer et Comprendre* (73), pp. 55-74.
- Bernardeau Moreau, D. (2005, juin). La professionnalisation des bénévoles: étude comparative des profils et trajectoires des dirigeants bénévoles de la Fédération française de tennis. *Revue européenne de management du sport* (13), pp. 1-15.
- Bernardeau Moreau, D., & Hély, M. (2007/2). Transformations et inerties du bénévolat associatif sur la période 1982-2002. *Sociologies pratiques* (15), pp. 9-23.
- Berthelot, G., Len, S., Hellard, P., Tafflet, M., Guillaume, M., Vollmer, J.-C., et al. (2011). Exponential growth combined with exponential decline explains lifetime performance evolution in individual and human species. *Springerlink.com*, pp. 1001-1009.
- Bomio, F. (2010, 11 22). Ex-entraîneur national Swiss Swimming. (F. Willen, intervieweur)
- Bourdieu, P. (1980). *Le Sens pratique*. Paris: Minuit.
- Bourdoncle, R. (2000). Autour des mots "professionnalisation, formes et dispositifs". *Recherche et Formation* (35), 117-132.
- Bronckart, J.-P., & Machado, A. R. (2005). En quoi et comment les textes prescriptifs prescrivent-ils? Analyse comparative de documents éducatifs brésiliens et genevois. Dans L. Filliettaz, & J.-P. Bronckart, *L'analyse des actions et des discours en situation de travail. Concepts, méthodes et applications* (pp. 221-240). Louvain: Peeters.
- Bundesamt für Sport. *Trainerbildung Schweiz, Ausbilden – Weiterbilden – Beraten*. Magglingen.

- Bürge, A. (2009). *Blick über den Zaun: Vom Trainergrundkurs zur Berufstrainerausbildung, Facts und Figures zur Trainerbildung*. Macolin: non publié.
- Bürge, A. (2013). *Trainerbildung Schweiz , ausbilden – weiterbilden - beraten*. Macolin: non publié.
- Bürge, A., & Andenmatten, C. (2010). *Professional and Occupational Situation of Junior and Elite Sport Coaches in Swiss Sport Federations*. Macolin: OFSPO.
- Bürge, A., & Müller, H. *Meilensteine der Trainerausbildung in den Jahren 1995 - 2010*. Non publié.
- Catteau, R. (2008). *La natation de demain - une pédagogie de l'action*. Éditions Atlantica.
- Chantelat, P. (2001). *La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats*. Paris: L'Harmattan.
- Chevallard, Y. (1991). *La transposition didactique. Du savoir savant au savoir enseigné* (2e éd.). Grenoble: La Pensée Sauvage.
- Cloes, M. (2009/1). Analyse de la littérature francophone portant sur l'intervention de l'entraîneur sportifs, publiée entre 1988 et 2007. *Staps , 83*, pp. 7-23.
- Côté, J., & Gilbert, W. (2009). An Integrative Definition of Coaching Effectiveness and Expertise. *International Journal of Sports Science and Coaching , 4* (3), 307-323.
- Dieu, A.-M. (1999). *Valeurs et associations, entre changement et continuité*. Paris: L'Harmattan.
- Duffy, P., Hartley, H., Bales, J., Crespo, M., Dick, F., Vardhan, D., et al. (2011). Coaching as a profession: Challenges and future directions. *International Journal of Sport Science and Coaching , 5* (2), 93-124.
- Egger, J.-P. (2013, 11 09). Formation des entraîneurs. (F. Willen, intervieweur)
- Falcoz, M. (2013, février). Entours et détours autour de l'emploi sportif. *Socio-logos. Revue de l'association française de sociologie .*
- Falcoz, M., & Walter, E. (2009). Être salarié dans un club sportif: une posture problématique. *Formation emploi* (108), pp. 25-37.
- Fédération suisse de natation. (2012). *Documentation 2012*. Ittigen.
- Formation de base et formation continue pour les entraîneurs actifs dans le sport d'élite et le sport de haut niveau* (s.d.). Consulté le 20 novembre 2010, sur Office fédéral du sport OFSPO:  
<http://www.baspo.admin.ch/internet/baspo/fr/home/dienstleistungen/bildung/beruf/trainerbildung.html>

Forté, L. (2009). *Le sport de haut niveau en France, entre logique publique et privée*. Toulouse.

Grobert, E., & Müller, R. (2012). *Soziale Arbeit im Nachwuchsleistungssport-Talentförderung mit Verantwortung und Perspektive*. Hochschule Luzern: Soziale Arbeit (non publié).

Hall, B. (2007, Juillet). *The swimming coach who couldn't swim*. Consulté le 15 juin 2013, sur The Power Country Press:  
[http://news.google.com/newspapers?nid=2124&dat=20070704&id=TTEmAAAIBA&sjid=u\\_gFAAAAIBA&pg=823,1285033](http://news.google.com/newspapers?nid=2124&dat=20070704&id=TTEmAAAIBA&sjid=u_gFAAAAIBA&pg=823,1285033)

Hély, M. (2004). Les différentes formes d'entreprises associatives. *Sociologies pratiques* (9), pp. 27-51.

Hinnewinkel, A.-L. (2013). *Les salariés des club sportifs: une identité professionnelle à trouver*. Université de Bordeaux 2: ATER, Faculté des Sciences du sport et de l'EP.

Hofstetter, R., & Schneuwly, B. (2009). Savoirs en (trans)formation, Au coeur des professions de l'enseignement et de la formation. In R. Hofstetter, & B. Schneuwly, *Transformations des savoirs de référence des professions de l'enseignement et de la formation*. Bruxelles: de Boeck.

International Council for Coaching Excellence, Association of Summer Olympic international Federations (2012). *International Sport Coaching Framework*. Champaign, Illinois, US: Human Kinetics.

Jourdan, I., & Terrisse, A. (2005). Rapport au savoir et logique de professionnalisation en formation initiale en EPS à l'IUFM Midi-pyrénées. *Recherche et Formation* (50), 23-38.

Kempf, H., Weber, A. C., & Stopper, M. (2012). *Ergebnisse der SPLISS Studie*. Macolin: OFSPO.

Krantz, N., & Dartnell, L. (2007). *Les experts en questions, Savoirs professionnels en matière d'entraînement*. Paris: INSEP-Publications.

Laberge, S., & Lalime, F. (2005). *La situation de l'emploi des entraîneurs québécois d'athètes de haut niveau*. Ministère de l'Education, du Loisir et du Sport. Montréal: Université de Montréal.

Lamprecht, M., Fischer, A., & Stamm, H. (2011). *Club sportif en Suisse*. Macolin: Office fédéral du sport.

Lamprecht, M., Fischer, A., & Stamm, H. (2008). *Sport Suisse 2008: comportement sportif de la population suisse*. Macolin: Office fédéral du sport.

Lamprecht, M., Fischer, A., & Stamm, H. (2009). *Sport Suisse 2008: les disciplines sportives en chiffres*. Macolin: Office fédéral du sport.

Lamprecht, M., Fischer, A., & Stamm, H. (2008). *Sport Suisse 2008: Rapport sur les enfants et les adolescents*. Macolin: Office fédéral du sport.

Lamprecht, M., Stamm, H., Fischer, A., Gebert, A., & Wiegand, D. (2013). *Laufend aktualisierte Indikatoren, Stand April 2013*. L&S Sozialforschung und Beratung AG.

Le Boterf, G. (2002). De quel concept de compétence avons nous besoin. *Soins cadres* (41), pp. 1-3.

Le Roux, N., Chantelat, P., & Camy, J. (1999). *Sport et emploi en Europe*. Commission européenne, Réseau européen des instituts de science du sport, Observatoire européen de l'emploi sportif.

Lyle, J., & Cushion, C. (2010). *Sport Coaching, professionalisation and practice*. Churchill Livingstone.

Maroy, C., & Cattonar, B. (2002). Professionnalisation ou déprofessionnalisation des enseignants? Le cas de la Communauté française de Belgique. *Cahier de Recherche du Girsef* (18), 29.

Marsault, C. (2010). La compétence éthique dans la professionnalisation des éducateurs sportifs en milieu associatif. *?Interrogation?* (10), pp. 4-19.

Mignon, P. (2006). Sport d'élite: une affaire de professionnels? *4èmes Journées internationales des sciences du sport les 28-30 novembre 2006*, (pp. 37-39). Paris: Actes Édition INSEP.

Morin, P., & Delavallée, E. (2002). *Le manager à l'écoute du sociologue*. Paris: Éditions d'Organisation.

Office fédéral du sport. (2005). «Commitment» de la monitrice/ du moniteur J+S. *Manuel J+S*, 2.

Office fédéral du sport. (2003). *Cours d'entraîneurs élite/espoirs (CDE), Directives du cours*.

Office fédéral du sport OFSPO. (s.d.). *Jeunesse+Sport est LE programme d'encouragement du sport de la Confédération*. Consulté le 18 août 2013, sur Office fédéral du sport OFSPO:  
[http://www.jugendundsport.ch/internet/js/fr/home/ueber\\_j\\_s/j\\_s\\_auf\\_einen\\_blick.html](http://www.jugendundsport.ch/internet/js/fr/home/ueber_j_s/j_s_auf_einen_blick.html)

Office fédéral du sport OFSPO. (s.d.). *Statistiques J+S 2012*. Consulté le 18 août 2013, sur Office fédéral du sport OFSPO:  
[http://www.jugendundsport.ch/internet/js/fr/home/ueber\\_j\\_s/statistiken/statistik\\_2012.html](http://www.jugendundsport.ch/internet/js/fr/home/ueber_j_s/statistiken/statistik_2012.html)

Office fédéral du sport OFSPO. (s.d.). *Tout sur l'Office fédéral du sport OFSPO*. Consulté le 18 août 2013, sur Office fédéral du sport OFSPO:  
[http://www.baspo.admin.ch/internet/baspo/fr/home/das\\_baspo.html](http://www.baspo.admin.ch/internet/baspo/fr/home/das_baspo.html)

Office fédéral du sport. (2009). *Règlement concernant l'examen professionnel d'entraîneur de sport de performance*.

Office fédéral du sport. (2009). Structure et filières de la formation Sports aquatiques. *Structure de la formation Sports aquatiques*, 2.

- Olivier, J.-L. (2004). *Contribution à la professionnalisation des préparateurs physiques, étude des conditions de la reconnaissance d'une nouvelle profession*. Paris: INSEP.
- Paquay, L. (1994). Vers un référentiel de compétences professionnelles de l'enseignant? *Recherche et Formation* (15), pp. 7-38.
- Parlebas, P. (1986). *Éléments de sociologie du sport*. Paris: PUF.
- Parlebas, P. (2004). L'éducation par le sport: illusion ou réalité? *Ciclo di conferenze organizzate dalla Società Ticinese dei Docenti di Educazione Fisica in collaborazione con l'Alta Scuola Pedagogica*, (p. 9).
- Profession entraîneur. (2004). *Sport et Vie* (Hors série n° 20), 1-81.
- Raimbault, N. *La question de la compétence de l'entraîneur de basketball professionnel*. Responsable des formations de cadres FFBB.
- Rey, B. (Février 2006). Les compétence professionnelles et le curriculum: des réalités conciliables? In Y. Lenoir, & M.-H. Bouillier-Oudot, *Savoirs professionnels et curriculum de formation* (pp. 83-108). Laval: Les Presses de l'Université Laval.
- Risch, T. (2012). *Concept de formation de la Fédération suisse de natation*. Berne: Fédération suisse de natation.
- Roosevelt, T. (23 Avril 1910). Citizenship in a Republic. *Discours à la Sorbonne*. Paris.
- Schnegg, R., & Regli, P. (2012). *Guide relatif au règlement concernant l'examen professionnel d'entraîneur de sport de performance*.
- Sträh, E. (1988). *Trainerfortbildung 1979-1988, Berichte und Fachbeiträge zu den NKES-Frühjahrs- und Herbsttagungen der National- und Verbandstrainer*. Macolin: Eidgenössische Sportschule Magglingen Nationales Komitee für Elite-Sport.
- Swimming Coaches Assiosation Switzerland. (s.d.). Consulté le 12 septembre 2013, sur Swimming Coaches Association Switzerland:  
<http://www.swimmingcoaches.ch/?lang=fr>
- Swiss Coach. (s.d.). *But*. Consulté le 12 septembre 2013, sur Swiss Coach:  
<http://swisscoach.info/fr/verbandzweck>
- Swiss Coach. (2012). *Statuts Swiss Coach, Association professionnelle des entraîneurs de sport de performance et de sport de pointe en Suisse*.
- Swiss Olympic. (2012, novembre 16). *Plan directeur de Swiss Olympic*. Consulté le 18 août 2013, sur Swiss Olympic:  
[http://www.swissolympic.ch/fr/desktopdefault.aspx/tabid-3402/4237\\_read-25027/](http://www.swissolympic.ch/fr/desktopdefault.aspx/tabid-3402/4237_read-25027/)
- Swiss Olympic, Wirtschafts und Kaderschule. (2013, juillet 16). *Vereinsmanagement-Zertifikatskurs*. Consulté le 12 septembre 2013, sur

Swiss Olympic: [http://www.swissolympic.ch/fr/desktopdefault.aspx/tabid-5075/6276\\_read-44837/](http://www.swissolympic.ch/fr/desktopdefault.aspx/tabid-5075/6276_read-44837/)

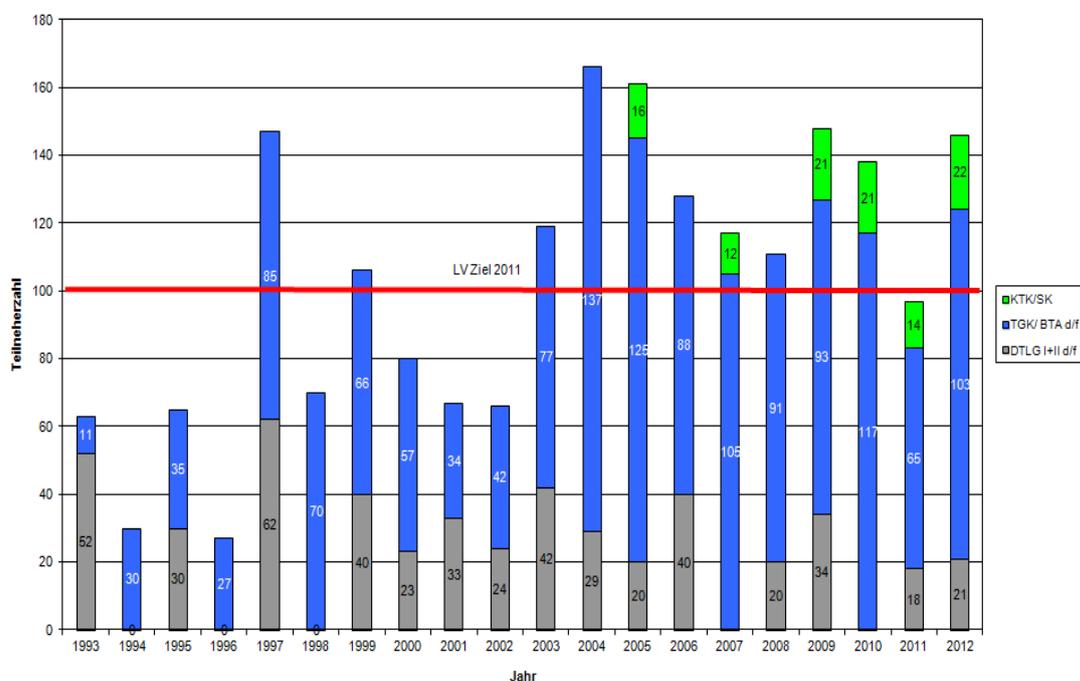
Ulrich, A. (2013, 09 15). Développement de l'association des entraîneurs suisses. (F. Willen, intervieweur)

UNESCO. (2010). *UNESCO, Patrimoine culturel immatériel*. Consulté le 20 octobre 2013, sur Le Compagnonnage, réseau de transmission des savoirs et des identités par le métier: <http://www.unesco.org/culture/ich/fr/RL/00441>

Zeichner, K. M. (1983). Alternative Paradigms of Teacher Education. *Journal of Teacher Education* (34), 3-9.

## Annexe 1 : Évolution dans la formation des entraîneurs

Évolution du nombre des différents cours de formation des entraîneurs en Suisse depuis 1993 jusqu'à maintenant (FEP en bleu, CDE en gris) (Bürgi, 2013, p. 11)



## Annexe 2 : Aperçu des compétences professionnelles

### 1.2 Aperçu des compétences professionnelles

↓ Domaines de compétences → Compétences professionnelles

A	Analyse et planification	A1 - Définir/analyser les bases de planification pour l'analyse état actuel-état souhaité	A2 - Formuler/définir les objectifs de performance et de développement	A3 - Elaborer la planification	A4 - Documenter/ contrôler/évaluer/ adapter le processus de planification et de développement	Attestation de compétences établie sur la base d'un examen	
B	Entraînement	B1 - Inventorier/préparer le terrain, l'infrastructure et le matériel	B2 - Organiser l'entraînement	B3 - Diriger l'entraînement	B4 - Documenter/ contrôler/évaluer/ adapter l'entraînement		
C	Compétition	C1 - Reconnaître/ étudier le terrain, les infrastructures et le matériel	C2 - Préparer la compétition	C3 - Gérer la compétition	C4 - Documenter/ contrôler/évaluer la compétition		C5 - Tirer les conséquences
D	Conseil / coaching	D1 - Détecter et sélectionner les athlètes	D2 - Construire/ consolider la relation avec les athlètes et les relations entre athlètes	D3 - Guider les athlètes sur leur carrière (former/encadrer/ conseiller)	D4 - Coacher les athlètes individuellement et compte tenu de leur entourage		
E	Communication et relations publiques	E1 - Représenter la fédération/le club à l'interne et à l'externe	E2 - Représenter les athlètes et/ou l'équipe	E3 - Entretien des contacts avec les partenaires			
F	Travail associatif	F1 - Coordonner la planification de l'entraînement avec les départements/régions/ sections	F2 - Participer à des groupes de projet, groupes de travail et direction de séances	F3 - Soutenir la fédération et les clubs (et leurs entraîneurs) pour les questions spécifiques			Attestation de compétences établie sur la base de la pratique professionnelle
G	Administration	G1 - Gérer et évaluer, tester le matériel	G2 - Tenir la comptabilité	G3 - Rédiger des requêtes et des rapports			
H	Développement personnel	H1 - Echanger des compétences, des connaissances et des expériences	H2 - Analyser ses propres rôles	H3 - Améliorer son équilibre de vie			

### **Annexe 3 : Extrait des directives du cours d'entraîneur élite/espoir (CDE)**

#### **Module «Développement personnel»**

- Compétences d'action : sociales et personnelles.
- Sciences appliquées au sport : psychologie du sport, management.
- Champs d'action : autoévaluation, besoins et préférences, vision de carrière.

#### **Module «Management, carrière et projets»**

- Compétences d'action : sociales, personnelles, de direction.
- Sciences appliquées au sport : psychologie du sport, management.
- Champs d'action : suivi de projet, gestion de compétition, organisation du staff, planification.

#### **Module «Principes d'entraînement, didactique et technologies»**

- Compétences d'action : spécifiques, méthodologiques.
- Sciences appliquées au sport : théorie de l'entraînement, physiologie du sport, biologie du sport.
- Champs d'action : par ex. coaching, méthodes d'entraînement, planification et périodisation de l'entraînement, analyse de l'image.

#### **Module «Croissance, développement et évolution»**

- Compétences d'action : techniques, de direction, méthodologiques, sociales, personnelles.
- Sciences appliquées au sport : théorie de l'entraînement, biologie du sport, médecine et physiologie du sport, sciences du mouvement, psychologie du sport, management, diagnostic de la performance.
- Champs d'action : par ex. optimiser les domaines d'action spécifiques aux jeunes talents.

#### **Module «Comportement moteur» (Technique)**

- Compétences d'action : méthodologiques, techniques et personnelles.
- Sciences appliquées au sport : sciences du mouvement, théorie de l'entraînement, biologie du sport, psychologie du sport.
- Champs d'action : par ex. entraînement technique optimal.

**Module «Énergie I» (Force-vitesse)**

- Compétences d'action : techniques, méthodologiques.
- Sciences appliquées au sport : théorie de l'entraînement, biologie du sport, médecine et physiologie du sport, diagnostic de la performance.
- Champs d'action : par ex. périodisation de l'entraînement ainsi que moyens de régénération dans le cadre de compétitions rapprochées.

**Module «Énergie II» (Endurance)**

- Compétences d'action : techniques, méthodologiques.
- Sciences appliquées au sport : théorie de l'entraînement, biologie du sport, médecine et physiologie du sport, diagnostic de la performance.
- Champs d'action : par ex. diagnostic de la performance spécifique à la branche sportive, entraînement spécifique de l'endurance.

**Module «Coaching et stratégie»**

- Compétences d'action : sociales, personnelles, de direction.
- Sciences appliquées au sport : psychologie du sport, management.
- Champs d'action : par ex. coaching, méthodes d'entraînement en psychologie du sport, dynamique de groupe.

**Module «Diététique et performance»**

- Compétences d'action : spécifiques, méthodologiques, personnelles, de direction.
- Sciences appliquées au sport : Biologie et physiologie du sport, diététique et nutrition, théorie de l'entraînement.
- Champs d'action : par ex. établissement d'une nutrition adaptée à l'évolution du plan d'entraînement et de la compétition.

**Module «Pronostic, diagnostic et régulation de la performance»**

- Compétences d'action : techniques, méthodologiques, sociales.
- Sciences appliquées au sport : théorie de l'entraînement, biologie du sport, médecine et physiologie du sport, sciences du mouvement, psychologie du sport, management, diagnostic de la performance.
- Champs d'action : par ex. optimiser les tests ainsi que leur utilisation dans le cadre plus global de la détection et l'encadrement des jeunes talents.

**Module «Sport d'élite/espoirs, contextes et perspectives»**

- Compétences d'action : techniques, de direction, méthodologiques, sociales, personnelles.
- Sciences appliquées au sport : psychologie du sport, management, sociologie et droit du sport.
- Champs d'action : par ex. étude d'un exemple modèle de projet sportif.

## Annexe 4 : Bénévoles en Suisse

Proportion de collaborateurs bénévoles parmi les membres des clubs et par rapport à l'ensemble de la population (Lamprecht, Fischer & Stamm, 2008, p. 32)

	En % de tous les membres actifs	En % de la population totale
Membres de club actuellement bénévoles	33,9	8,4
Membres de club qui ont travaillé de manière bénévole	17,6	4,4
Membres de club n'ayant jamais été bénévoles	48,5	11,9

Nombre de personnes interrogées: membres actifs: 2613; population totale: 10262.

## **Annexe 5 : Extrait des directives du cours d'entraîneur élite/espoir (CDE)**

### 1. Mission

La Formation des entraîneurs forme les entraîneurs des fédérations affiliées à Swiss Olympic en vue de leurs activités dans le sport d'élite et de performance.

Dans le cadre de la formation des entraîneurs orientés vers le sport d'élite, la Formation des entraîneurs s'est fixé les missions suivantes :

- Optimisation et développement des connaissances théoriques, pratiques et interdisciplinaires, des capacités et des compétences nécessaires à l'activité d'entraîneur de sport d'élite et de performance.
- Préparation à l'« Examen professionnel supérieur d'entraîneur de sport d'élite ».
- Orientation des actions de l'entraîneur dans le cadre de ses responsabilités éthiques.

Ainsi, les entraîneurs œuvrant dans le sport d'élite peuvent travailler de manière efficace, tout en développant leurs compétences pratiques à travers des contenus provenant des sciences du sport et aussi grâce aux échanges d'expériences. Ils acquièrent également les moyens de les transférer dans leurs champs d'action.

Cela permet aux entraîneurs de développer et d'améliorer leurs diverses compétences d'action.

- Compétences personnelles

Dans ce cadre, les participants évaluent leur manière de fixer leurs objectifs personnels à travers une meilleure perception de leurs forces et faiblesses. Au travers d'une réflexion plus approfondie de leur rôle d'entraîneur, ils améliorent leur efficacité à l'aide de mesures et d'outils appropriés.

- Compétences sociales

Dans leur environnement et au sein de leur entourage, les participants peuvent opérer un développement positif dans la collaboration et dans la réalisation des objectifs fixés. La communication, la formation d'équipe et la distribution des rôles représentent des moyens efficaces à cet effet.

- Compétences de direction

Les participants approfondissent leurs connaissances et leur capacité d'action dans les domaines de l'observation, de la réflexion et de

l'exercice de leur rôle de leader en tant qu'entraîneur de sport d'élite. Ils acquièrent des aptitudes et des habilités leur permettant de diriger équitablement et énergiquement dans un contexte donné.

- Compétences dans la discipline sportive

Les participants élargissent leurs connaissances spécifiques et leur compréhension des facteurs essentiels qui déterminent la performance sportive. Cela résulte de l'appui des sciences appliquées au sport, de l'échange d'expériences interdisciplinaires orienté vers la pratique ainsi que le transfert dans une discipline donnée.

- Compétences méthodologiques

Les participants sont orientés vers la maîtrise du processus de la planification, de l'organisation, de la direction et de l'évaluation de l'entraînement et de la compétition. Ils appliquent ces différents instruments dans leur pratique spécifique. Ils connaissent, comprennent et appliquent les méthodes de gestion de projet pour mener à bien leurs diverses tâches et activités dans leur environnement sportif.

- Sciences appliquées au sport

Un enseignement interdisciplinaire et thématique, faisant appel aux sciences appliquées au sport, permet aux participants d'approfondir leurs connaissances et compréhension. Ils peuvent donc les transférer dans leur pratique.

- Champs d'action

Les champs d'action d'un entraîneur représentent son environnement, l'ensemble des interactions relationnelles qu'il a à entretenir, le cadre dans lequel il doit agir, y compris toutes les contraintes inhérentes. Le projet de diplôme, le questionnement, les travaux écrits, les échanges d'expériences interdisciplinaires, facilitent le transfert de la démarche dans sa pratique spécifique.

