

Prendre du pouvoir pour apprendre à l'Association Sportive

Samuel DURET

Professeur Agrégé d'EPS, Cholet, (49).

Soizic GUILON

Professeure Agrégée d'EPS, Trélazé, (49).

Rendre l'élève acteur de ses apprentissages et lui permettre de construire une citoyenneté en actes sont au cœur des objectifs du système éducatif depuis plusieurs années. En Education Physique et Sportive (EPS), comment donner aux élèves des pouvoirs de décider et d'agir dans un cadre construit et partagé? Ainsi, à l'Association Sportive (AS), l'enjeu ne serait-il pas d'entendre de la part des élèves « c'est notre association sportive » ? L'article présenté ici s'attache à éclairer la notion de dévolution par un partage des pouvoirs et à mettre en évidence ses mises en œuvre dans le cadre spécifique et favorable de l'Association Sportive (AS). Dans un premier temps, il présente les moyens à la disposition de l'enseignant d'EPS pour partager les pouvoirs de décisions avec les élèves dans le but de construire leur éducation aux choix. Dans un deuxième temps, il illustre l'importance de la dévolution des pouvoirs d'agir dans la construction des compétences des jeunes coaches d'AS.



Les enjeux de la dévolution

Eclairages terminologiques

Dévoluer, c'est à dire faire en sorte que les élèves assument, dans la situation, la responsabilité d'affronter un problème, constitue avec définir, réguler et institutionnaliser l'une des quatre compétences du métier d'enseignant¹. De cette manière, l'acte de dévolution représente un enjeu majeur dans le cadre d'une politique éducative orientée vers un élève acteur de ses

¹ LE PAVEN (M.), ROESSLE (S.), RONCIN (E.), LOQUET (M.) et LEZIART (Y.) La dévolution dans les activités physiques sportives et artistiques non scolaires, Éducation et didactique, 2007

apprentissages et la construction d'une citoyenneté en actes. Les études récentes sur la construction d'un climat scolaire favorable démontrent aussi le rôle de la mise en place d'espaces coopératifs au sein des établissements où les responsabilités et les pouvoirs des enseignants sont partagés avec les élèves.

Le concept d'empowerment - pouvoir d'agir selon sa traduction littérale - développé dans le cadre des pédagogies anglosaxonnes est une démarche visant à offrir aux individus plus de pouvoirs d'agir et de décider et permet de mieux cerner l'acte de dévolution des pouvoirs de l'enseignant à l'élève. Ce processus d'empowerment est « *fondé sur l'idée que les individus et les collectivités ont le droit de participer aux décisions qui les concernent* »² et se rapproche donc du principe de dévolution dictant l'acte d'enseigner et permet ainsi de faire le lien avec la notion de compétence. Celle-ci pouvant être considérée comme la « *capacité qu'a un individu d'accomplir une tâche donnée* »³ et qui représente « *un savoir-faire complexe qui exige la mobilisation et la coordination de plusieurs connaissances* »⁴.

Il s'agit alors de permettre à l'élève d'agir par lui-même en lui conférant des responsabilités ou des pouvoirs de faire. L'AS de par ses spécificités offre l'occasion particulière de favoriser la prise de ses différents pouvoirs dans le cadre d'une construction commune entre élèves et enseignants d'EPS. Cependant de nombreux freins persistent, notamment culturels, liés à l'acte de dévolution de la part des enseignants ou encore pédagogiques, liés à la construction des compétences nécessaires des élèves concernant par exemple des prises de décisions, la prise de parole devant une assemblée.

Schéma 1. Les différents principes du concept d'empowerment permettant d'éclairer l'acte de dévolution



L'empowerment⁵ renvoyant dans un premier temps au pouvoir, à la liberté de décider, puis dans un deuxième temps au droit, à la possibilité de participer aux prises de décisions, incluant ainsi une dimension plus collective et enfin au mandat de décider pour les autres, se rapproche ainsi de l'acte de dévolution.

Le rôle positif de l'empowerment démontré dans le domaine de la santé

Selon le rapport de l'OMS en 2006 « *associer la population à la conception et à la mise en œuvre d'une action de promotion de la santé accroît son efficacité* ». Cette approche pédagogique constitue un puissant pouvoir de transformation des comportements et son utilisation dans le champ éducatif est à développer.

2 NINACS (WA.), Empowerment : cadre conceptuel et outil d'évaluation de l'intervention sociale et communautaire, La Clé, Coopérative de consultation en développement, 2003

3 BRIEN (R.), Science cognitive et formation, Presses de l'Université du Québec, 1997

4 TARDIF (J.), Le transfert des apprentissages, Éditions Logiques, 1999

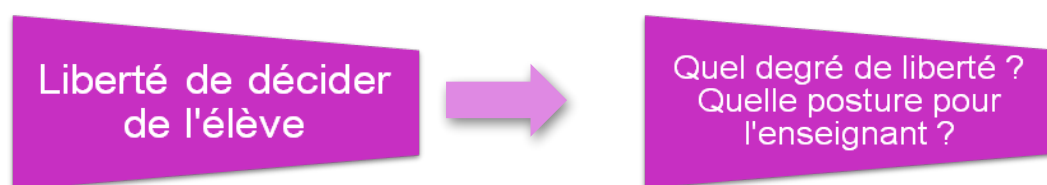
5 VANDERHULST (P.), CAUBERGS (L.), PEETERS (B.) et MARLEYN (O.), Empowerment, un apprentissage social, Atol, Kessel-Lo, 2003

L'AS, un cadre spécifique favorable

Au regard d'une de ses missions telle que « *l'apprentissage des responsabilités avec l'exercice de la fonction de Jeunes Officiels et la formation afférente, ainsi que la participation à la vie de l'AS et à l'organisation des activités de l'association, contribuant par la même à l'éducation de la citoyenneté...* »⁶ mais aussi de ses statuts favorables à la mise en place d'une citoyenneté en actes par l'intermédiaire de ses instances, l'AS constitue un cadre optimal à la dévolution de pouvoirs.

Le rôle de l'enseignant questionné

Schéma 2. La liberté de décider de l'élève



Trouver sa place et l'explicitier auprès des élèves

Accorder plus de place aux élèves dans leur AS induit nécessairement de repenser celle de l'enseignant animateur d'AS et de construire des codes nouveaux. Cependant laisser plus de pouvoirs aux élèves ne signifie pas remettre en cause l'autorité de l'enseignant, en effet le professeur ne perd pas son autorité puisqu'il la construit à partir des pouvoirs qu'il délègue. Ces pouvoirs partagés entre les membres de l'AS nécessitent d'être définis et construits conjointement par les élèves et les enseignants afin d'assurer une relation pédagogique sans ambiguïté où l'enseignant devient un « *sage de référence* »⁷. L'enseignant se constitue alors comme un appui réglementaire mais aussi un soutien aux initiatives et met en relation les élèves de part sa connaissance de leurs compétences, il est un véritable « tisseur de réseau ».

Ce qui n'est pas négociable

Ces codes sont à construire entre l'enseignant animateur d'AS et les élèves. Ils font aussi référence aux éléments constitutifs du système éducatif et notamment ses valeurs fondamentales. La dévolution des pouvoirs ne signifie pas que les élèves ont tous les droits. Il est alors de la responsabilité de l'enseignant d'établir dès la construction de cette autonomie, les principes ne pouvant être oubliés, tels que le respect des membres de la communauté éducative, l'écoute, l'expression de sa sensibilité dans le respect de ses camarades et la prise de responsabilité ne remettant pas en cause les libertés de chacun. L'enseignant reste aussi le garant de la sécurité physique, affective et relationnelle des élèves. L'enseignant animateur d'AS

⁶ Note de service n°2014-073 relative à la participation des enseignants d'EPS aux activités sportives volontaires des élèves.

⁷ LEBRUN (B.), « Autorité de l'enseignant, autonomie de l'élève », L'autorité pour faire apprendre, *Les cahiers EPS* n°38, 2008.

endosse alors le rôle de sage de référence en donnant le sens de ses contraintes.

Entre perte d'efficacité temporaire et temps de formation des élèves

Laisser plus de place aux élèves dans leur AS induit par la même occasion une possible perte d'efficacité temporaire dans le cadre de mise en œuvre de projets, de communication auprès des élèves, si celle-ci est gérée par des élèves, et de progrès moteurs, dans le cadre d'entraînement dirigé par des élèves, ou de résultats sportifs, dans le cas de matchs coachés par des élèves. Cependant la conception des apprentissages par cycle invite à repenser le rapport au temps dans le cadre de la scolarité des élèves. L'AS semble offrir une conception du temps d'apprentissage différente, un temps plus long par son organisation annuelle ou sur le cursus collège et lycée. Entre perte d'efficacité temporaire et construction par les élèves de leurs compétences citoyennes, cela invite à repenser la notion d'une AS en réussite.

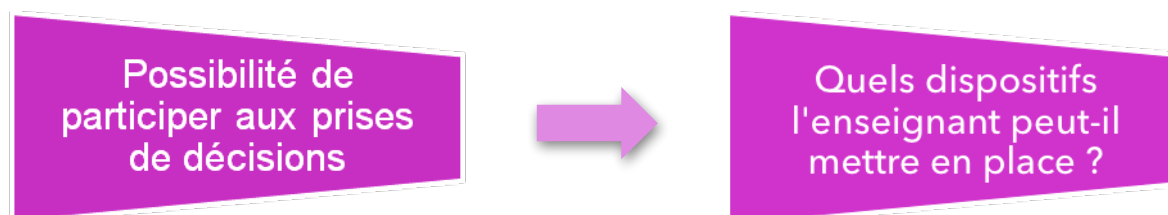


Dévoluer les pouvoirs de décisions pour une éducation aux choix

L'école détient la responsabilité de mettre en œuvre des activités permettant à l'élève de disposer des compétences lui permettant de conserver sa liberté, c'est-à-dire d'être capable de faire des choix responsables. L'AS en est un outil et un témoin privilégié dans le cadre d'une utilisation mettant en avant ses atouts démocratiques.

Développer des actions démocratiques dans le cadre de l'AS

Schéma 3. La possibilité de participer aux prises de décisions



Par la mise en place de commissions permettant aux élèves d'exercer des choix

La mise en place d'un comité de pilotage de l'association sportive scolaire peut-être l'occasion pour les élèves de vivre des actions démocratiques⁸ et pour l'enseignant de développer l'éducation aux choix chez ses élèves. Une commission innovation et une commission événements, toutes deux constituées d'élèves, offrent un contexte supplémentaire et riche pour

8 GRACIA (F.), LEBRUN (B.), « Les spécificités de l'Association Sportive, un levier pour (re)penser l'Ecole », *e-novEPS* n°14, janvier 2018

leurs apprentissages. Il s'agit alors de séances dédiées à ce travail et les participants sont des élèves licenciés volontaires pas forcément élus au comité directeur (secrétaires, trésoriers...). Ces deux commissions répondent précisément aux besoins de la culture adolescente⁹ : envie d'innover, d'être pionnier dans un domaine et envie de se réunir, de vivre des événements festifs.

Dans ce contexte, une méthodologie peut être proposée par les animateurs d'AS afin de permettre aux élèves de mener une réunion, d'organiser des événements et prendre une décision commune, compétences réinvestissables en dehors de l'école mais aussi dans le cadre de leur vie future. Plusieurs rôles émergent, celui d'un président de séance, d'un synthétiseur ou encore d'un responsable de la prise de parole. La commission innovation pouvant délibérer en début d'année sur les activités pratiquées mais surtout sur leur forme de pratique en utilisant par exemple un règlement adapté aux élèves licenciés de l'établissement, mais pouvant aussi délibérer sur des axes du projet d'AS comme la formation de coach, constitue un espace possible de prises de positions, d'argumentations construisant leur capacité à faire des choix, compétence à construire tout au long de leur scolarité. Afin d'assurer le bon déroulement de ce type de commission au sein de l'établissement et de construire une citoyenneté permettant aux élèves de s'engager en AS mais aussi ailleurs et plus tard dans la vie démocratique, l'utilisation d'«*ordre du jour, compte rendu, votes notamment*»¹⁰ semble intéressante, comme stipulée dans le texte du socle commun de connaissances, de compétences et de culture.

Méthodologie pour un fonctionnement démocratique dans le cadre d'une commission d'AS

Les membres de la commission :

- Délégués d'AS, leurs rôles sont précisés dans la partie suivante ;
- Membres de la « commission innovation » ou membres de la « commission événements », élèves licenciés volontaires, en fonction de l'ordre du jour ;
- Un représentant par équipe ou par activité selon l'ordre du jour ;
- L'enseignant animateur d'AS, intervenant uniquement en cas d'échanges ne respectant pas les principes et valeurs définies.

La chronologie des actions :

- Présentation de l'ordre du jour par le responsable de séance (un délégué d'AS) en lien avec un objectif du projet d'AS ;
- Questions posées par le responsable de séance (ces questions sont choisies par l'enseignant ou construites au préalable par les élèves) ;
- Discussion des membres de la commission pour exposer les choix possibles permettant de développer l'objectif à l'ordre du jour. Chaque proposition réalisée par les élèves doit être justifiée, argumentée afin de convaincre ;
- Mise en évidence par le synthétiseur des différents choix possibles ;
- Vote des élèves membres de la commission ;
- Annonce de la décision finale par le responsable de séance ;

9 FIZE (M.), Le peuple adolescent, Editions Julliard, 1994

10 Bulletin officiel n°17 du 23 avril 2015

- Réalisation du compte rendu de séance par le synthétiseur à l'aide du tableau ci-dessous ;
- Communication des délégués d'AS au sein de l'AS et l'établissement par l'intermédiaire d'affiche ou de présentation orale lors des séances d'AS.

Tab 1. Document utilisé par l'élève synthétiseur au comité de pilotage dans l'objectif de permettre à tous de progresser

Objectif de notre AS	Eléments questionnés par les élèves dans le comité de pilotage	Idées proposées par le comité	Argumentation utilisée pour convaincre de la proposition	Décision finale du comité
Permettre à tous de progresser	Quelles règles choisissons-nous pour permettre à tous de progresser ? Exemple en Handball	« Interdire le dribble » « Autoriser le dribble uniquement lorsqu'il n'y a pas de défenseur jusqu'au but » « Imposer un nombre de passes » « Donner un certain nombre de points en fonction du nombre de marqueurs » « Adapter la zone afin de permettre à tous de marquer »		
	Comment constituons-nous les équipes lors des entraînements ?	« Equipes choisies par des capitaines » « Equipes benjamines d'un côté, minimes de l'autre » « Equipes mélangeant les niveaux » « Equipes mixtes »		

Tab 2. Document utilisé par l'élève synthétiseur au comité de pilotage dans l'objectif de former des jeunes coaches

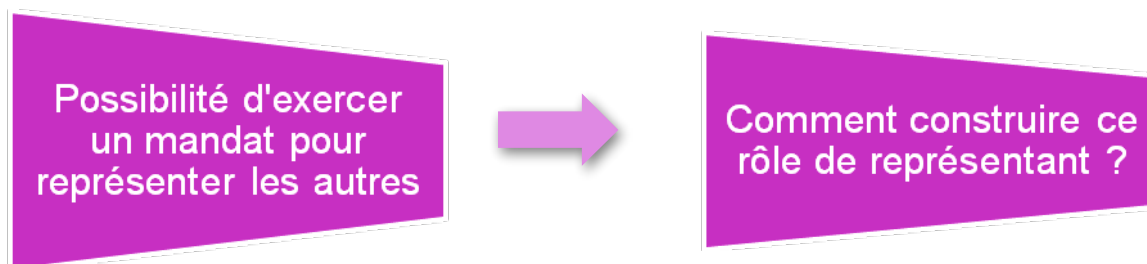
Objectif de notre AS	Eléments questionnés par les élèves dans le comité de pilotage	Idées proposées par le comité	Argumentation utilisée pour convaincre de la proposition	Décision finale du comité
Former des coaches	Quelles règles communes choisissons-nous pour favoriser la formation de coaches ?	« Une mi-temps plus longue » « Chaque joueur passe en coach au cours de l'année » « Mettre en place plus de temps morts » « Le professeur communique uniquement avec le coach lors de l'entraînement ou la compétition »		
	Quel est notre objectif partagé ?	« Se faire plaisir, jouer entre copains » « Se qualifier pour les départementaux » « Tous progresser » « Aller le plus loin possible en compétition » « Découvrir une nouvelle activité »		

Tab 3. Document utilisé par l'élève synthétiseur au comité de pilotage dans l'objectif d'organiser des temps forts

Objectif de notre AS	Éléments questionnés par les élèves dans le comité de pilotage	Idées proposées par le comité	Argumentation utilisée pour convaincre de la proposition	Décision finale du comité
Organiser des temps forts	Quels sont nos objectifs partagés ?	<ul style="list-style-type: none"> « Montrer ce que l'on fait en AS à nos parents à travers un spectacle ou une rencontre » « Convaincre des camarades de s'inscrire à l'AS en organisant des portes ouvertes de l'AS » « Favoriser la bonne entente du groupe d'AS » « S'amuser » « Découvrir un nouveau lieu, réaliser une sortie » 		

Par l'élection des délégués d'AS

Schéma 4. La possibilité d'exercer un mandat pour représenter les autres



L'élection de délégués d'AS dans la continuité des élections de délégués de classe constitue une voie possible afin de contribuer à cette éducation aux choix développée par l'enseignant. Chaque licencié pouvant voter pour ses représentants, l'élection des délégués d'AS constitue un réel moment démocratique. Leurs rôles peuvent être en partie liés à la communication autour de l'AS, à la mise en évidence des temps forts et des projets mis en œuvre au près des élèves non licenciés. Pour les autres élèves licenciés, ce mandat représente aussi pour eux le fait d'accepter de détenir moins de pouvoir individuellement mais d'en avoir davantage collectivement, ceci constituant la notion de représentant. Le délégué étant alors le représentant de leur association, de leur parole permettant d'avoir un poids plus important de par sa légitimité obtenue par son mandat. Ainsi, outre la finalité d'obtenir des formes de pratiques choisies par les élèves, la réalisation de projets comme précisés dans la partie précédente et d'élire des délégués d'AS, il s'agit de donner de l'importance à la construction des apprentissages des élèves et donc au processus, par les débats suscités liés au pouvoir de décider laissé aux élèves, malgré de possibles instabilités et une plus grande part d'imprévisible.

Tab 4. Echelle pouvant être utilisée en AS dans le cadre du comité de pilotage et lors de l'élection des délégués d'AS afin de valider la compétence « être capable de faire des choix »

Niveau de maîtrise Ceinture	Jaune	Orange	Verte	Bleue	Noire
Description du niveau de maîtrise	Je suis capable d'exprimer mon choix cependant celui-ci est guidé par mes relations avec mes camarades.	Je suis capable de choisir entre différentes propositions cependant je reste influencé(e) par mon intérêt particulier.	Je suis capable de choisir entre différentes propositions en prenant en compte l'intérêt général.	Je suis capable de choisir entre différentes propositions et de la justifier à l'oral au regard de ses atouts.	Je suis capable de choisir entre différentes propositions et de la justifier à l'oral au regard de ses atouts mais aussi d'en identifier les limites dans certaines situations.
Éléments programmatiques	Socle commun de connaissances, compétences et culture ¹¹ - Domaine 3 : « L'élève vérifie la validité d'une information et distingue ce qui est objectif et ce qui est subjectif ». « Il apprend à justifier ses choix et à confronter ses propres jugements avec ceux des autres. Il sait remettre en cause ses jugements initiaux après un débat argumenté, il distingue son intérêt particulier de l'intérêt général ». « Il fonde et défend ses jugements en s'appuyant sur sa réflexion et sur sa maîtrise de l'argumentation ».				



Dévoluer les pouvoirs d'agir : l'exemple de la formation du jeune coach

Redéfinir la place de l'enseignant animateur d'AS

Comme pour le fonctionnement de la vie associative, la dévolution du rôle de coach ne s'apparente pas à une absence de contraintes ou un effacement total et direct de l'adulte. Mais précisément ce processus s'envisage comme une construction par étape¹². Tout d'abord, l'enseignant animateur d'AS définit ses différents niveaux d'intervention. Ensuite, cette décision est négociée avec son jeune coach et son équipe. Enfin, elle implique de reconsidérer la notion d'AS en réussite.

¹¹ Ibid.

¹² LEBRUN (B.), « Permettre aux élèves de devenir autonome, une construction par étapes », e-novEPS n°12, janvier 2017

Identifier différents niveaux d'intervention

Le premier niveau est celui d'une « co-intervention en binôme » de l'enseignant animateur et du jeune coach. Les décisions sont prises conjointement. L'enseignant animateur et le jeune coach sont à égal niveau. Ceux-ci interviennent tour à tour face au groupe. Des échanges étroits doivent alors se faire entre les deux individus : Que penses-tu de...? Veux-tu te charger de cette partie...? Intervenir en binôme nécessite d'être vigilant sur plusieurs points. Tout d'abord, l'enseignant animateur d'AS veille à ne pas se faire happer par la charge émotionnelle des rencontres et supplanter l'activité du jeune coach, celui-ci étant relégué au rôle de personnage secondaire à mesure que l'enjeu de performance ou de victoire se précise. L'enseignant animateur est attentif aussi à maintenir une cohérence forte entre son discours et celui de son jeune coach.

Le second niveau doit viser une intervention seule du jeune coach face à son groupe. Celui-ci devient le seul maître des communications avec son équipe. L'enseignant animateur d'AS garde le rôle de conseiller, il observe les rencontres et relève les informations à la demande du coach. Il fournit pendant la rencontre ses observations et ses analyses, mais ne prend pas la parole face au groupe. La vigilance de l'enseignant animateur d'AS porte ici sur les formulations de ses remarques, ne pas être prescriptif et sur la quantité d'informations données pour ne pas submerger le jeune coach.

Le dernier niveau est celui d'une totale autonomie laissée au jeune coach dans ses décisions et sa prise en main du groupe. A cette étape, l'enseignant animateur n'influence pas les décisions du jeune coach. Il reste à l'écoute des interventions mais ne prend pas la parole pendant les rencontres. Un échange se noue seulement *a posteriori* pour analyser les événements et les décisions prises. L'animateur accepte ici la divergence d'opinions avec son jeune coach.

Décider en amont avec tous les membres de l'équipe

Les objectifs de l'équipe sont fixés de manière collégiale avant chaque rencontre. Plus précisément, l'aspect compétitif est à interroger par le jeune coach et son équipe. Il s'agit ici d'une des problématiques centrales de l'Union Nationale du Sport Scolaire (UNSS) : la recherche de la victoire et de la qualification est-elle la seule guide dans les décisions ? Pour aider l'enseignant animateur et le jeune coach, ceux-ci peuvent s'appuyer sur les décisions du comité de pilotage de l'AS comme vu précédemment (cf. tableau 2). Dans le cas où le comité de pilotage n'a pas tranché ces questions, plusieurs sujets sont à soumettre au groupe : tous les joueurs auront-ils le même temps de jeu ? Y aura-t-il une rotation des rôles ? Qui aura le rôle de capitaine ? Quel sera le niveau d'intervention de l'animateur d'AS ?

Passer à une AS à plus fort pouvoir formatif

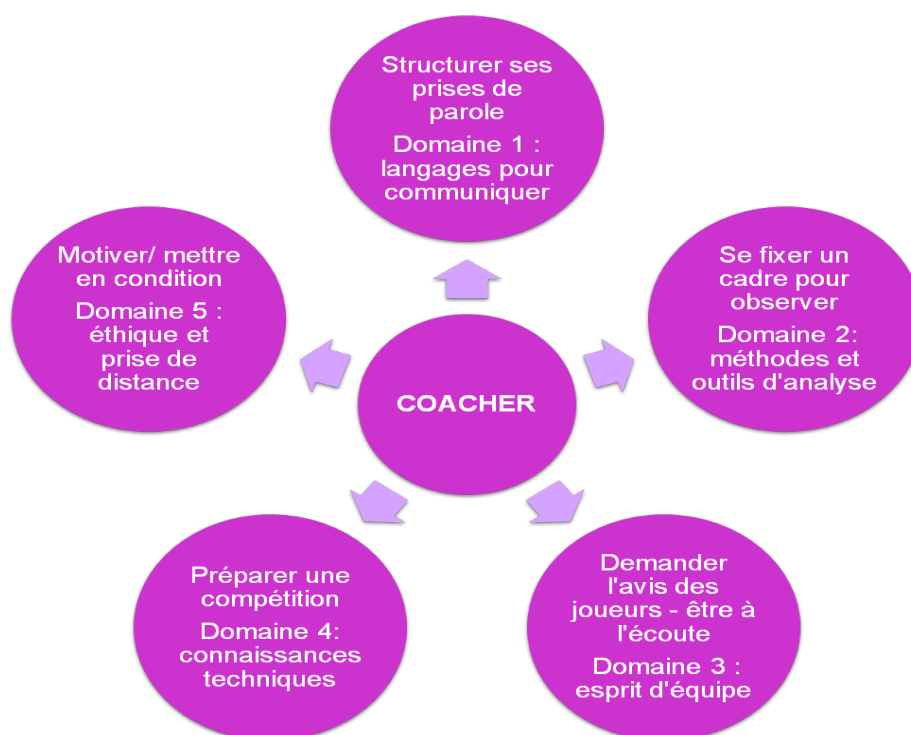
Cette dévolution de pouvoir implique aussi dans ce domaine de reconsidérer la notion d'AS en réussite comme vu précédemment. Celle-ci n'est plus seulement celle qui rapporte des titres, il faut ainsi accepter de rompre avec certaines habitudes. Tout d'abord, une perte d'efficacité et de performance peut être constatée à court terme. Si cette culture de dévolution n'est pas partagée par toutes les AS, des décalages peuvent se faire sentir et des frustrations naître chez les élèves. Une AS qui n'utilise pas directement l'expertise de ses enseignants animateurs

n'évoluera pas avec les mêmes contraintes, et rapportera à l'évidence moins de titres. Un jeune coach en formation présentera de moindres capacités d'observation et d'analyse, des moindres d'habiletés relationnelles pour gérer les conflits, etc... Ensuite, cette dévolution peut être synonyme de perte de sens pour l'enseignant animateur d'AS. Précisément, l'AS peut être vécue comme un des seuls espaces pour vivre des compétitions et pour se placer en leader d'un groupe plus impliqué que dans le quotidien des leçons d'EPS. Enfin, une majorité des pratiquants ne relie pas leur engagement à l'AS à une stratégie de formation. Les motifs d'agir des élèves sont tournés vers le court terme : la compétition et l'affiliation. Sur ce dernier point, s'engager en tant que coach c'est marquer une rupture avec la structure horizontale du groupe d'amis, c'est courir le risque de conflits, et perdre en plaisir d'affiliation autant qu'en plaisir d'agir. La dévolution n'émane pas toujours d'un souhait des élèves. C'est un obstacle important qui peut être levé par un balisage précis des contenus à acquérir concernant ce rôle.

Baliser les compétences à acquérir

Il est d'autant plus facile de convaincre un élève de s'impliquer dans le rôle de jeune coach que des contenus de formation sont identifiés en amont. Ceux-ci viennent lever les obstacles rencontrés par le jeune dans cette tâche complexe. L'enseignant animateur l'aide à se construire progressivement des méthodes pour intervenir. Ces méthodes s'appuient sur des principes d'action, eux-mêmes adossés à des connaissances scientifiques issues de la littérature sur l'intervention auprès du sportif. L'aide apportée par l'enseignant animateur porte sur 5 aspects se reliant aux 5 domaines du socle (cf. schéma 5) : préparer une compétition, structurer ses prises de parole, mettre en condition ses athlètes, se fixer un cadre pour observer, être à l'écoute des avis des athlètes

Schéma 5. Les 5 axes de la formation du jeune coach en lien avec les 5 domaines



Samuel DURET - Soizic GUILON, Prendre du pouvoir à l'Association Sportive

Janvier 2018 - Partie 2 - Article 1 - page 10

Préparer une compétition

L'enseignant animateur permet au jeune coach d'anticiper le contenu de ses différentes interventions du mercredi, dans les vestiaires, sur le bord du terrain, lors des temps morts, etc... Ce travail de préparation se fait par écrit quelques jours avant la compétition. L'utilisation de la messagerie sur l'ENT est ici précieuse. A l'aide de questions, l'enseignant animateur d'AS cible la réflexion du jeune coach sur 3 aspects déterminants de la performance à venir de ses joueurs : la délimitation des objectifs, la prise de décision face aux différents scénarios et l'activité d'observation pendant le match.

Tab 5. Exemple de questionnaire de préparation pour le jeune coach avant une compétition

Les objectifs de maîtrise	Quel(s) objectif(s) fixeras-tu à chacun de tes joueurs ? Quelle(s) stratégie(s) vas-tu leur soumettre ? Qu'est ce que tu attends de ton équipe en termes d'état d'esprit ?
Les scénarios possibles	Que proposeras-tu si le scénario suivant advient... ? Quelles alternatives auras-tu si... ? Comment réagiras-tu si ce joueur se comporte... ?
Les indicateurs à observer	Que vas-tu observer ? A quoi seras-tu attentif pendant le match ?

Structurer ses prises de parole

Sur chacune de ses interventions, le jeune coach doit délivrer des contenus qui aident à la performance de son équipe ou athlète. Pour cela, la pertinence et la précision des éléments délivrés vont impacter le niveau d'écoute et in fine la performance des joueurs. Une méthode de présentation en deux ou trois temps distincts est à construire par l'élève. Ce cadre servira d'artefact¹³, de béquille cognitive rassurante lors de ces moments à forte intensité émotionnelle. Plusieurs exemples de cadre sont proposés dans le tableau suivant.

13 DURAND (M.), Chronomètre et survêtement, Édition revue EPS, 2001

Tab 6. Exemples de cadre d'intervention orale du jeune coach

Exemple 1	Exemple 2	Exemple 3	Exemple 4
<p>Temps 1. NOUS : les objectifs collectifs et les attitudes attendues</p> <p>Temps 2. EUX : Les caractéristiques principales de l'adversaire</p>	<p>Temps 1. BUTS COLLECTIFS (face au groupe) : le rappel des schémas tactiques, le rappel des points forts et des réussites.</p> <p>Temps 2. BUTS INDIVIDUELS (en aparté individuel) : les objectifs pour chaque joueur.</p>	<p>Temps 1. TACTIQUE : les scénarios prévisibles</p> <p>Temps 2. TECHNIQUE : la fixation des buts de maîtrise technique individuelle</p> <p>Temps 3. PSYCHOLOGIQUE : les attitudes attendues, les encouragements</p>	<p>Temps 1. LES DIFFICULTÉS : les problèmes observés et les conseils pour passer ces obstacles</p> <p>Temps 2. LES RÉUSSITES : mise en avant des points forts et encouragements</p>

D'autre part, l'enseignant animateur d'AS insiste sur les qualités d'interprétation du rôle de coach, sur la forme de ses interventions. Il donne une occasion de donner des repères sur le domaine 1 du socle commun. Quatre aspects classiques de l'art oratoire sont ici à mobiliser :

- le regard : le coach tient-il le regard sur chacun de ses joueurs en gardant sa concentration ? Est-il à l'écoute des réactions des joueurs ?
- la verticalité du corps : le coach est-il capable de maintenir une posture droite et gainée lui permettant de relâcher son cou, son visage mais aussi ses épaules pour mobiliser ses bras ?
- la voix : est-il en mesure de donner des variations d'intensité à sa voix ? Marque-t-il volontairement des pauses ou des accélérations ?
- les supports matériels : quand et comment utilise-t-il les schémas ou les mots-clés sur le tableau ou la tablet-coach ? A cet égard, le comité de pilotage peut décider de doter les jeunes coachs d'une « mallette-outil » avec feutres, tablet-coach, sifflet, clé usb, tee-shirt...

Mettre en condition les membres de son équipe.

La rencontre UNSS se présente comme une source d'anxiété chez certains élèves, souvent inédite, à fortiori chez ceux et celles qui ne pratiquent pas dans le cadre fédéral. D'une part, ce stress provient de la dimension compétitive, l'enjeu de qualification engendre de la tension chez les protagonistes, d'autant plus que les rituels et protocoles associés viennent charger la symbolique de ces moments. D'autre part, le stress trouve sa source de l'éloignement du cadre habituel de l'établissement, de la sortie en groupe dans un milieu inconnu, avec la présence de nouveaux spectateurs et d'adversaires inconnus. Par conséquent, le jeune coach doit prendre conscience de ses facteurs de stress et être en mesure d'aider ses joueurs à y faire face. Prenant appui sur la littérature en psychologie du sport, trois pistes pour l'intervention sont à proposer pour réduire ce stress : délivrer le maximum d'informations sur les événements à venir¹⁴, routiniser l'approche de la compétition, notamment lors de la phase d'échauffement et fixer des buts précis aux joueurs¹⁵.

14 LE SCANFF (C.), La gestion du stress, in LE SCANFF et coll - Manuel de psychologie du sport, Editions Revue EPS, 2003

15 FAMOSE (J-P), SARRAZIN (P.), CURY (F.), La fixation de but, in LE SCANFF et coll, op cité

Tab 7. Intervenir pour réduire le stress des joueurs

Donner le maximum d'informations	Développer le sentiment de contrôle de la situation et de maîtrise de l'environnement	Quels sont les horaires ? Qui s'occupe du matériel ? Quels sont les points de règlements nouveaux ? Quelles seront les attitudes probables des adversaires et des spectateurs ?
Routiniser l'approche	Favoriser le sur-apprentissage sur certaines habiletés, renvoyer des feed-backs positifs, donner des repères de relaxation	Que mettre dans la phase d'échauffement ? Sur quel espace les joueurs peuvent s'échauffer ? Quelles sont les habiletés simples à répéter ? Comment tirer bénéfice de la phase d'étirements ? Comment formuler des encouragements ?
Fixer des buts précis	Présenter des buts contrôlables et flexibles, isoler les performances individuelles, développer un comportement d'instruction technique	Quelle est la différence entre un but de performance et un but de maîtrise ? Comment formuler un but de maîtrise ? Comment le rendre concret, difficile et positif ? Comment négocier un but avec un joueur ? Comment responsabiliser chaque joueur ?

Se fixer un cadre pour observer et analyser les éléments d'une compétition

L'activité de l'élève coach en compétition ne se réduit pas à ses fonctions de communicant et d'animateur. Une part importante de son activité inclut des temps d'observation, d'analyse et de supervision¹⁶. Le jeune coach se trouve confronter, à la fois, à la forte pression temporelle pour établir ses analyses, à la complexité des situations à analyser, à titre d'exemple, 22 facteurs interviennent dans la prise de décision d'un entraîneur de hockey¹⁷, et aux importantes variations émotionnelles d'une rencontre. Dans une logique identique à celle vue précédemment, la construction de méthodes propres à chaque coach s'avère indispensable. L'enseignant animateur d'AS guide la construction de ce cadre d'observation en établissant les principes pour choisir les indicateurs. Ils sont limités en nombre, le plus possible quantifiables et surtout fonctionnels, c'est à dire reliés directement aux buts fixés. Sur ce dernier point, la formulation précise des buts de maîtrise en amont facilite le travail d'observation. Le support écrit et/ou l'utilisation de logiciels de recueil d'informations sur tablette numérique paraissent nécessaires dans un premier temps pour aider le jeune coach. Comme vu plus haut, cette activité est à déléguer en partie à l'enseignant animateur d'AS ou à un camarade assistant. Le jeune coach peut ainsi suivre les cheminements de l'adulte pour analyser les données et en relever les éléments saillants.

16 SAURY (J.), L'action des entraîneurs dans les situations de compétition en voile olympique, Thèse de doctorat, 1998

17 TRUDELL (J.) et coll, 1996, in LE SCANFF et coll - op cité

Tab 8. Exemples d'indicateurs d'observation

Activités	Exemples de formulation de buts de maîtrise	Exemples d'indicateurs d'observation
Basket-ball	Bloquer les tirs à mi-distance de la joueuse n°5	Nombre de possession à mi-distance de cette joueuse / nombre de tirs tentés
Handball	Utiliser la contre-attaque avec nos deux ailiers	Forme des trajectoires des courses des 2 ailiers Tirs tentés en 1 contre 0 par les 2 ailiers
Badminton	Limiter les fautes directes	Nombre de fautes directes sur les 3 premiers volants joués de chaque échange
Futsal	Rechercher les appuis dans l'axe sur le pivot	Nombre de une-deux sollicités avec le pivot

Échanger et demander l'avis des joueurs

Comme vu précédemment, le statut de jeune coach marque une rupture de fait avec l'horizontalité des rapports avec les camarades. Ce statut impose de se placer en leader d'un groupe. Des attitudes caricaturales peuvent s'observer, souvent liées à des représentations restreintes de l'autorité avec un leader fermé à l'avis des sportifs et autocratique dans ses décisions. Or, «*le leader conduit les membres de son équipe à innover, suscite la motivation pour les projets collectifs, s'intéresse à leurs aspirations et à leurs sentiments*»¹⁸. Sur ce dernier point, le crédit qu'il accorde à la parole de ses sportifs est à questionner : dans quelle mesure se préoccupe-t-il de l'avis de ses sportifs ? Et plus généralement, quel style de leadership veut-il promouvoir ? En effet, plusieurs styles de leadership peuvent être mis en évidence¹⁹ : le style autocratique et consultatif où toutes les décisions sont prises par le coach avec ou sans consultation des sportifs, le style participatif où les décisions sont prises conjointement entre les sportifs et le coach et enfin le style délégatif où une partie des décisions sont transférées aux membres du groupe. Il n'existe pas réellement de principes pour décider quel style de leadership est plus efficace. Les facteurs sont en effet multiples : sports individuels ou collectifs, expérience du coach, personnalités des sportifs... Toutefois, dans une logique d'empowerment, les deux derniers styles sont à promouvoir. Mais cet aspect peut être mis à l'ordre du jour et décidé au sein du comité de pilotage. In fine, l'élève qui endosse le statut de jeune coach doit être capable d'identifier son propre style et d'utiliser les autres styles suivant les situations.

Évaluer le niveau atteint

Comme pour la formation des jeunes officiels, la complexité de la tâche de coaching dépend de facteurs qui ne sont pas toujours isolables :

- le niveau d'intervention de l'enseignant animateur d'AS (cf. les 3 niveaux vus précédemment) ;

18 HEUZE (JP.), Le leadership, in LE SCANFF et coll - op cité

19 CHELLADURAI (P.), HAGGERTY (TR.) in LE SCANFF et coll - op cité

- le niveau de la compétition et l'enjeu sportif, souvent amplifié par l'importance du protocole ;
- la présence et l'attitude des spectateurs, ceux-ci chargent en intensité affective le climat des rencontres, des comportements anti-sportifs peuvent plus facilement apparaître sur le terrain²⁰ ;
- le niveau d'expertise des membres de l'équipe avec le paradoxe suivant : plus les joueurs ont un niveau élevé et d'expérience de la compétition, souvent acquises en dehors de l'école, plus le coaching peut s'en trouver facilité.

Tab 9. Echelle descriptive pour valider la compétence « intervenir auprès d'un groupe de sportifs ».

Niveau de maîtrise - Ceinture	Jaune	Orange	Verte	Bleue	Noire
Le jeune coach intervient...	en binôme avec l'animateur d'AS	en binôme avec l'animateur d'AS	avec l'assistance de l'animateur d'AS pour l'observation	seul avec l'appui d'un camarade assistant	seul
Le jeune coach décide...	à partir de choix définis par l'enseignant animateur	à partir de choix discutés avec l'enseignant animateur	à partir de choix définis seul	après une consultation des membres du groupe	à partir de choix négociés ou délégués à des membres du groupe
Son équipe évolue...	sur des rencontres promotionnelles	au niveau district	au niveau départemental	au niveau académique	aux championnats de France



Conclusion

Une des exigences de l'UNSS, rappelé par le Plan National de Développement du Sport Scolaire 2016-2020, est de susciter chez certains licenciés des prises de responsabilités par les élèves. A cet égard, Michel Delaunay rappelait qu' « *il n'y a pas de pouvoir plus puissant que celui qui consiste à tirer son autorité de l'autorité que l'on donne aux autres* »²¹. Le cadre réglementaire de l'UNSS invite ici à ce transfert d'autorité, à ces « prises de pouvoir ». Il impose toutefois aux adultes et notamment ici aux animateurs d'AS de créer leurs propres méthodologies pour accompagner ces citoyennetés en actes. Cet empowerment est bénéfique à court terme au climat scolaire et au bien-être des élèves. Mais aussi, il marque positivement le parcours de l'élève sur le long terme, d'autant plus lorsque l'équipe d'animateurs d'AS sait identifier les compétences effectivement développées. En effet, parler de parcours n'a de sens que si celui-ci est balisé par des éléments concrets.

20 Dossier « l'éthique sportive », *Revue EPS* n°350, 2012

21 DELAUNAY (M.), « Editorial », *Les cahiers EPS* n° 21, 1999

Ces compétences développées, en tant que membre de commission ou en tant que jeune coach, sont à formaliser et à restituer au jeune et à sa famille. L'élève et sa famille comprennent alors que ces balises sont à valoriser et à placer dans des lettres de motivation ou lors d'entretiens de recrutement. Les écoles de l'enseignement supérieur mais aussi les entreprises mettent l'accent sur les compétences comportementales, «*soft skills*», de leurs étudiants ou collaborateurs, comme la capacité à faire des choix et les argumenter, à gérer leur stress, à communiquer efficacement, à fixer des objectifs à un collectif... Dans une dynamique d'insertion professionnelle, ces attitudes et capacités développées à l'AS prennent toute leur importance.