

Eléments de cadrage pour la mise en place d'un Master à l'Insep

Philippe Fleurance

Chargé de mission « Etudes, Ingénierie et Innovations »

Le 24 février 2011

1. Préambule : la mise en place d'un master interroge à la fois l'histoire/organisation des pratiques de recherche et l'histoire/organisation des pratiques de formation de l'Insep EPA

En répondant aux exigences de l'AERES qui assoie la reconnaissance de la formation master sur la qualité de la recherche de l'établissement et les perspectives d'employabilité professionnelle, **le dispositif Master de l'Insep EPSCP - point de référence de la formation initiale et continue des cadres du sport - devient structurant en répondant à des questions jusqu'à lors non traitées ... et donc difficiles.**

Une réflexion sur la recherche et la formation à l'Insep n'est pas la référence à des codes donnés, voire imposés de « l'extérieur » (une méthode scientifique de référence, un champ scientifique, des habitus universitaires, ... cf. la mise en place de la mission recherche dans les années 75-80), mais une composante importante de l'activité collective d'élaboration (en fait de ré - élaboration) d'une communauté et d'une culture scientifique et professionnelle adaptée au contexte et aux missions de l'Insep et plus largement à l'accompagnement du sport de performance.

L'Insep et les campus territoriaux offre un cadre privilégié qui réunit sur le même site les activités d'entraînement, de formation des athlètes et des cadres sportifs et les moyens de l'intelligibilité et de suivi de ces actions. Ajoutée aux objectifs finalisés des recherches, cette proximité de terrain peut - doit - être à l'origine d'échanges dynamique et féconds avec les réels acteurs de la performance sportive de haut niveau.

L'Insep a ainsi pour vocation à la fois de mener une recherche ouverte sur le sport d'élite, de faciliter le partage et l'intégration de connaissances au sein de la communauté sportive et en retour d'adresser aux communautés scientifiques les questions de terrain - parfois difficiles - liées à l'optimisation de la performance humaine et à son encadrement. C'est sur cette « proximité » qu'un dispositif de formation pour les cadres du sport de performance peut être construit.

C'est pourquoi si l'on accepte de différencier la nécessaire réflexivité de l'ensemble des professionnels et les modalités opératoires, techniques de la conduite des recherches, la question de l'étude, de l'analyse, de l'innovation, ... au final ce qui a trait globalement à « la recherche et à la formation » est une question transversale au « campus INSEP » et ne peut pas être monopolisé par un service mais doit nourrir l'ensemble des services et missions et en particulier les services formation.

Historiquement, c'est un point délicat à l'Insep que de mettre en rapport les recherches - l'usage de ces recherches - les savoirs « utiles » et une ingénierie de formation un peu innovante.

Travailler à la construction d'un dispositif de formation professionnalisante du type Master pose donc des questions de reliance entre les différentes parties prenantes

2. Quelques analyses sur la situation actuelle

Cet « upgrade master » est l'occasion d'interroger collectivement les modèles implicites qui sous-tendent la conception de la formation actuelle du professorat de sport

1. **Nécessité d'un changement de fait de nos conceptions et de nos pratiques**, par le passage du recrutement de Bac + 3 (licence) à Bac + 5 (master) et une année de titularisation **que pour certain(e)s recrutés par MS.**

a. Le recrutement à un niveau Master 2 (+ 2 ans par rapport à la licence exigée précédemment) acte i) d'un enjeu pour les pouvoirs publics (pérennité et développement du « corps ») et les partenaires sociaux ; ii) **d'une « nouvelle » vision du métier - CTS - pour les années à venir**

b. Cf. i) les exigences générales de ce niveau Master et ii) la définition des niveaux de formation européen

2. **Les catégorisations/dénominations actuelles sont-elles pertinentes : « professeur » ? « de sport » ?**

a. « professeur » ? Contrairement à ce que l'idée de « professeur » laisse entendre - e. des activités de travail centrées sur des structures stables et nettement délimitées dans le temps et dans l'espace - la référence à **l'orchestration d'une performance collaborative, distribuée et partiellement improvisée entre des acteurs** ou des systèmes d'activité, amène à proposer le concept de « knotworking » (travail en nœud de réseau) traduisant ainsi une forme d'activité qui requiert la contribution active de combinaisons de personnes et d'artefacts en reconfiguration constante, œuvrant au gré de trajectoires temporelles étendues, et distribuées dans l'espace (cf. rapports PF & SP Unité Etudes, Ingénierie et Innovations).

b. « de sport » ? Il est pertinent de s'interroger sur le concept « de sport » en se demandant si le sport ne peut être appréhendé que comme - successivement - un phénomène historique/sociologique/culturel/biologique/... ou si il laisse reconnaître en lui des invariants qui le désigneraient comme « essence » lui conférant un caractère « unitaire » : le sport. **L'ambiguïté du concept « sport » apparaît bien être déterminée par l'absence d'un concept univoque, qui renverrait à une « essence » déterminée.** Qu'est-ce que le sport ? Qu'est-ce qu'un sport ?

Nous avons affaire, concernant le sport, à une littérature considérable dans laquelle pourtant ne se trouve aucune définition univoque « du sport » et qui ferait l'unanimité, au point qu'on finit par tomber sur des positions complètement fonctionnalistes, où serait sport, « ce que l'on décide d'appeler ainsi et de tenir pour tel ».

Mais peut-on valablement parler de quelque chose que l'on n'arrive pas exactement à définir ? Et encore plus fonder une formation sur cette notion générique ?

Cet échec provient-il de la complexité du sport, qui défierait toute tentative de conceptualisation claire et simple, pour **ne laisser envisager que la juxtaposition des points de vue ou le conflit des paradigmes qui le rendent intelligible ? C'est bien la position actuelle des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives et/ou des sciences du sport.**

- c. Vers un changement de point de vue et une référence professionnelle plus explicite pour orienter la conception de la formation.

Si l'on s'intéresse aux « besoins » liés à l'exercice professionnel, une première conséquence est qu'il devient nécessaire de passer d'une prospective des **qualifications** - en fait, d'une **logique de statut** organisant actuellement la formation initiale et le recrutement des professeurs de sport - à une « logique métier » organisée autour d'une **prospectivité des compétences requises**,

Le CTS n'est plus seulement un « Technicien supérieur » dans une discipline sportive, mais un **professionnel confronté à des situations complexes de conception, de communication, d'organisation et de management.** (cf. pt 4. a)

Nous incitons donc à une réflexion concernant ce type de métiers qui sont ceux de l'ingénierie (... sportive) (cf. rapport de l'AERES octobre 2010 sur la formation aux métiers de l'ingénierie)

3. **Discuter un modèle implicite : le Professorat de sport initialement calqué sur le Professorat d'EPS ?** Création en 1985 (décret n° 85-720 du 10 juillet 1985) en différenciation vis-à-vis des fonctions et structures d'emploi, mais sur le même « modèle » que la formation du « professeur d'éducation physique et sportive »

- a. **Quel modèle ?** fonctions génériques liées au statut de « professeur de sport » construit sur le modèle - lui aussi générique - du « professeur d'EPS » (cf. structure concours prof de sport et structure CAPEPS, Agrégation). Une formation initiale principalement ancrée sur la technicité sportive et l'épistémologie et les contenus qui accompagne ce type de formation : la formation s'est auto-reproduite **sur la base d'un « grand partage »** i.e. (brièvement) :

- i) « maquettes » basées sur les sciences dites « d'appui » héritées de l'histoire et de l'émergence de l'éducation physique de la fin du 19/20 siècle (et de l'état des « disciplines » à cette époque) pour le professeur d'EPS et le prof de sport : approche de la performance par les variables orientée vers un modèle « universaliste » de l'entraînement et de performance/apprentissage moteur « basé sur les preuves » [cf. Fleurance, P. (à paraître). Saisir la question de la contingence et de l'imprévisibilité de l'action en sport de performance. In M. Quidu (ss la dir de). Les STAPS face aux renouvellements théoriques contemporains. Presses Universitaires de Nancy].

Les activités du groupe professionnel CTS sont à la croisée entre différents et nombreux domaines scientifiques et

ingénierie/actions contextuelles. A l'heure où chacun de ces domaines tend à la spécialisation au détriment de la transversalité, on peut se demander si le professionnel arrive encore à tisser des ponts entre ces éléments ? **La compréhension d'une situation sportive ne peut être qu'hybride : rationnelle, sensible, éthique voire esthétique** ... la compétence des grands entraîneurs n'est-elle pas liée à leur capacité de résistance à cet irrésistible clivage entre ingénierie/pratique et science voire « art » ?

Penser ensemble universalité (culture universitaire dominante ?) et singularité (culture professionnelle ?) renvoie à des **raisonnements dialogiques** issus du paradigme de la complexité

- ii) Substantialisation/Réification¹ des « contenus » enseignés, i.e. oublier que la qualification de ce qui est enseigné ne renvoie pas à un « réalité en soi », appartenant au monde des essences, que l'on pourrait décrire de façon objective².

Elle renvoie à une décision préalable de l'observateur, qui décide implicitement de créer tel objet d'observation puis de le préciser en multipliant les observations permises par ses instruments : i.e. non conceptualisation et oubli de l'expérience [Fleurance et Pérez, « L'oubli de l'expérience : un déficit d'explication dans l'approche des phénomènes de l'entraînement ? », Les cahiers de l'INSEP, 2008]

- iii) Modèle de la pratique, de l'intervention en contexte comme « sciences appliquées » : débat entre le modèle de « l'efficacité potentielle » in abstracto et celui de « l'efficacité réelle »² in vivo, ou pour reprendre l'expression de Latour³, le décalage entre les « matters of fact » et les « matters of concerns ».

- b. Au plan plus général, revenir sur les fondements même de l'université par rapport à ce que pourrait être une formation dans une « grande école professionnalisante ». Discuter l'universalisme/encyclopédisme de l'université « Humboldtienne » où il faut que tous les étudiants doivent/puissent suivre l'ensemble des disciplines jugées requises : en oubliant l'idée de « projet » et de « temporalité », on cherche à apprendre aux étudiants à penser en profondeur

¹ Réifier, c'est constituer un concept en une réalité distincte et autonome de l'ensemble dont il a été méthodologiquement abstrait, et l'appréhender comme un « donné naturel », stable et autonome, occultant ainsi son caractère construit et particulier, lié à son mode de production. Par exemple, les qualités et capacités humaines ne s'intègrent plus dans l'unité organique et sociale de la personne agissante ; elles apparaissent comme des « choses » que l'homme possède et extériorise comme des objets du monde extérieur. C'est pour éviter la tentation permanente de réifier les objets dont on parle, c'est-à-dire pour éviter de leur conférer une réalité « en soi », qu'il importe de disposer d'une méthodologie de traitement des connaissances qui oblige à tenir compte dès le début du fait que l'objet décrit n'est pas séparable de l'observateur qui l'a nommé et qui le qualifie. Cf. Honneth, A. (2005). La réification. Petit traité de théorie critique. Paris : Gallimard

² Fishman, D.B. (1999). The case for pragmatic psychology. New York University Press

³ Latour, B. (2006). Changer la société, refaire de la sociologie. Introduction à la théorie de l'acteur réseau. Paris Edition de la découverte

avant de commencer à faire (d'où les questions récurrentes sur la professionnalisation des étudiants).

- i) Positivisme du 19^{ème} siècle, l'université pensait établir, au moyen des sciences, le fond commun de l'ensemble des gens qui s'accordaient sur l'état du monde en réservant au domaine de l'action en contexte les désaccords qui seraient « que » sociaux ... mais aujourd'hui, avec les crises écologiques, les désaccords sont aussi sur les mondes naturels ...
- ii) Plus un système devient complexe, plus il devient difficile de prendre en considération tous les facteurs lors de la conception d'une action professionnelle. Confrontés à ces réalités, les spécialistes de la conception ne se contentent plus désormais « de penser pour faire », « ils font pour penser ». Ce cycle itératif rapide de réflexion et d'action est ce qui permet aux concepteurs/acteurs d'apprendre rapidement par l'expérience en reliant de fait dans l'action « épistémique - pragmatique et éthique ».
- iii) La façon dont l'université découpe ses contenus (« disciplines » - « théorie vs pratique »), est inadaptée à l'époque : la vision avancée est pragmatiste dans sa philosophie et pragmatique par le fait qu'elle est **organisée autour des objets** (questions complexes de l'action professionnelle) et pas autour des disciplines ou des savoirs à transmettre.
- iv) Ceci incite à **réfléchir d'autres modalités de la conception de l'ingénierie de formation**, cf. suite

4. Un cadre d'action « original » : Fonctionnaire placé « auprès de »

a. un exercice professionnel de plus en plus diversifié

Au delà des fonctions génériques liées au statut de « professeur de sport » ont progressivement émergé diverses activités professionnelles dénommées « chargés de développement », « chargés de mission », « référents », « chefs de projet », « coordonnateurs » en charge de différents types d'actions concernant la performance, l'ingénierie, le développement, l'expertise, l'évaluation, l'accompagnement, l'animation, ... incluant à la fois un contact direct avec les acteurs de la réalisation des actions et des tâches de coordination en lien avec diverses administrations nationales/territoriales et/ou organismes associatifs/privés et ceci, dans un contexte de gouvernance partagée entre l'état et le mouvement associatif sportif⁴. L'exercice du métier : une dislocation des environnements et socles de référence qui amènent à mettre en avant :

⁴ Par exemple, dépendant à la fois de la Direction Régionale en tant qu'agent de l'état (autorité hiérarchique cf. lettre de mission), de la DTN pour sa mission (autorité et directives techniques cf. convention d'objectifs de la fédération), du comité ou de la ligue régionale (autorité fonctionnelle cf. le plan d'action régional), les activités du CTS sont organisées dans ce « triangle d'influence ».

- Une vision des activités des professionnels (conseiller technique sportif, chargé d'ingénierie de formation, responsable du développement, ...) comme constructeurs de savoirs collaboratifs et créatifs. Pas seulement des détenteurs de savoir comme « expert technique », mais des constructeurs... tant il est vrai que leur savoir se construit au jour le jour en des lieux multiples avec des acteurs hétérogènes dont les buts peuvent être divergeants.

- Des événements qui ne cadrent plus avec les grilles d'analyse habituelles - ambiguïté, incertitude, caractère hybride des problèmes... font sortir des épures classiques de l'analyse du travail organisé autour des concepts simplificateurs de « tâche prescrite » et de « résolution de problème ». Les modèles de planification linéaire de projet, uniquement centrés sur la technicité de la mise en œuvre et reposant sur une logique déterministe postulant une réduction progressive des aléas au fil du temps n'apparaissent plus pertinents.

- Une multiplication des intervenants et d'interlocuteurs hétérogènes, qui fait exploser les cartographies habituelles d'acteurs (la relation entre pairs, la voie hiérarchique, l'espace/temps du « service », ...)

- Des problèmes critiques de communication et d'interaction, qui introduisent une dimension nouvelle dans les logiques opérationnelles et décisionnelles de référence principalement axée sur l'expertise technique.

- Des enjeux qui dépassent le seul problème de la qualité technique des solutions apportées et qui posent des problèmes relationnels, décisionnels, politiques parfois délicats mais toujours présents.

En bref, là où il s'agissait - dans la logique précédente - de simplifier pour concevoir l'action professionnelle du « professeur », il s'agit de comprendre la complexité des situations et d'œuvrer dans le complexe pour trouver - chemin faisant - des équilibres, des solutions locales, prendre des décisions à temps, sauvegarder cohésion des groupes et adhésion individuelle, ... mettant ainsi l'accent sur les transactions, les compromis, les négociations entre les acteurs. On quitte ainsi la référence habituelle au paradigme de la compétence individuelle du « professeur » - constitutive de la formation initiale et dans laquelle le professionnel pense assurer naturellement un leadership en tant qu'expert technique - pour entrer dans l'univers plus complexe du « chef d'orchestre ».

b. un exercice professionnel de plus en plus « concurrentiel » dans le cadre du Service Public du Sport et d'une gouvernance partagée (elle-même en discussion)

Agissant au sein d'équipes hétérogènes en termes de pratique de référence et d'appartenance organisationnelle, **le CTS est un fonctionnaire d'état tenu à un comportement défini par l'éthique de la fonction publique.**

La compréhension i) de l'action de l'état (politiques nationales en sport de haut niveau, sport professionnel, sport amateur ; modèles économiques du sport,

ouverture du sport aux questions sociétales : santé, développement durable, lutte contre les discriminations, aide au développement, ...) - des collectivités territoriales et du mouvement associatif sportif (fédérations nationales, internationales, CNOSF) et ii) des environnements culturels, des contextes professionnels, des enjeux éthiques et sociaux caractéristiques du développement du sport aujourd'hui, ... devient la condition d'une « **culture générale de l'action dans le service public du sport** » nécessaire pour assurer une distance critique au monde, une autonomie de pensée, une conscience éthique, un recul réflexif sur la responsabilité de l'action CTS.

C'est au delà de la connaissance « réglementaire du fonctionnaire », la question de la norme, des règles pour l'activité et de la renormalisation en actes et en situation qui est posée ici.

c. Un groupe professionnel « Conseiller Technique Sportif » : Penser l'unité et la diversité de ce groupe professionnel

Un métier - des métiers ? Au regard de la segmentation des activités (i.e. division du travail, groupes organisés) et de la diversité des pratiques, la question de l'unité de ce groupe professionnel sous-jacente aux pratiques peut être posée

- i) Segmentation « verticale » organiques : les cadres normatifs définissant les actions DTN, EN, CTN, CTR
- ii) Segmentation « horizontale » les activités dans des contextes et cultures fédérales (350 « disciplines et sous disciplines »), articulation des activités individuelles et collectives à l'intérieur des organismes d'emploi : la territorialisation, ligues et Equipe Technique Régionale, clubs, ...

Les différents activités professionnelles des CTS peuvent devenir autant de figures archétypales (DTN, CTR, Entraîneur national, ...) qui tendent à morceler les compétences, à opposer plutôt qu'à réunir, ce qui ne facilite pas une lecture globale de ce « corps » au final assez restreint.

- iii) **Penser ensemble unité et diversité, « l'ordre négocié » : réseaux, acteurs, partage** ; i) articulation des compétences individuelles, collectives et stratégiques ii) optique temporelle d'évolution et de transition de carrière

3. Comment déterminer les contenus et activités d'une formation professionnelle ?

- a. **Idéalement, en analysant le métier** auquel on prétend préparer et en identifiant - si possible à partir des pratiques effectives - les compétences, les connaissances, les attitudes, les interactions et réseaux, ... nécessaires à l'exercice du métier.

Mais comme le remarque Barbier* les formateurs souvent centrés sur une logique de transmission de connaissances de nature disciplinaire ne jugent pas utile de

s'intéresser aux « savoirs mis en usage et en contexte » qui apparaissent assez diffus de leur point de vue.

Intérêt du détour par l'analyse du travail effectif par les différentes parties prenantes

Cela nous a conduit à :

- Un enrichissement de la modélisation du processus métier en l'appréhendant comme un système multi-acteurs
- Chercher à comprendre la complexité du travail pour former « dans et par le travail ».
- S'intéresser aux outils de l'intelligibilité de la complexité.

cf. docs annexes 1 et 2

- b. **Paradoxe de la logique adéquationniste Emploi - Formation** : Dans une logique classique dite « adéquationniste » entre formation et emploi, le but de l'analyse des activités de travail est principalement de faciliter l'intervention des professionnels de la formation en les amenant à compléter, voire à remettre en cause, la représentation qu'ils ont de la complexité propre à l'exercice d'un métier. La précision du descriptif de l'emploi offre alors des exploitations en matière de définition de stratégies et de contenus de formation.

Mais, les diplômés et/ou référentiels ont toujours un temps de retard sur les réalités de l'emploi : on ne sait jamais vraiment quelles sont les connaissances et compétences enseignées qui seront effectivement utilisées en pratique alors que ce sont les référentiels de compétences ou de connaissances qui sont sensés servir de révélateurs des compétences opérationnelles : **paradoxe de la formation professionnelle qui s'appuie sur le passé pour former les compétences de demain** [Tanguy, L. (1986 - sous la direction de). L'introuvable relation formation-emploi : un état des recherches en France. Paris : la Documentation Française].

4. Une discussion sur l'insertion dans un parcours professionnel et d'activités (professionnalisation)

Il apparaît peu contestable actuellement qu'il faut professionnaliser les études supérieures mais quelles que soient les études supérieures poursuivies, il est impossible de livrer un professionnel « clef en main » à une administration ou à une entreprise (cf. les débats sur la « réforme de la réforme » de la professionnalisation/masterisation des enseignants).

Il est banal de dire que l'insertion professionnelle dépend autant des employeurs que des formateurs. Faire reposer sur ceux-ci la charge totale de l'employabilité des étudiants est un contresens : le meilleur système de formation au monde, confronté à une économie en panne et/ou un marché du travail bloqué, produit des chômeurs.

Il faut donc aborder quelques questions concernant :

- i) Le rôle que doivent jouer les collectivités employeuses (état MJS, structures privées et/ou associatives...) dans la professionnalisation : la formation professionnelle de préparation à l'emploi, qui à mon sens est plutôt à concevoir comme un post cursus - cf. l'année de titularisation - est à développer comme une action partagée des collectivités employeuses et des établissements universitaires.
- ii) Et ce d'autant plus que le master fléché « métier de l'ingénierie sportive » ne doit pas être un cul de sac (cf. la tentation des masters trop spécifiques « enseignement ») car il **ne peut pas être finalisé que sur le flux aléatoire des recrutements de l'état** (50 par an ?). Il faut donc simplifier l'offre de formation, ne pas l'hyper - spécialiser.
- iii) Un dilemme à résoudre techniquement : a) assurer une formation « ouverte » dans un domaine et reconnue à différents titres (permettant éventuellement des perspectives d'emploi au européen/international) et b) permettant une insertion dans un parcours professionnel et d'activités spécifiques tel que décrit dans les annexes 1 et 2
- iv) Ceci conduit à un « **découplage** » entre le master et le concours de **recrutement** des CTS, même si il faudra envisager une préparation aux « techniques » de ce concours ... et éventuellement d'autres.
- v) Ceci conduit aussi à envisager que la **diversification des activités du groupe professionnel CTS** (chef de projet ..., chargé de ..., préparateur de ..., logisticien, etc.) **relève de formation complémentaire (executive master) et/ou de la formation continue professionnalisante et/ou qualifiante dans une conception RH d'évolution de carrière et de la « formation tout au long de la vie »** en misant plutôt sur les compétences génériques et générales/domaine ingénierie en matière de formation initiale (cf. pt 4. c Penser l'unité et la diversité de ce groupe professionnel)

5. Une réflexion sur la nature/spécificité des étudiants cibles

- a. Les étudiants SHN sont différents des étudiants Staps car ils sont tous engagés dans un processus de production de « leur » performance
 - i. **Une force** : nous proposons de considérer la performance comme une « œuvre » plus ou moins éphémère, fragile ou durable à l'analogie des musiciens, chanteurs, artistes, architectes, littéraires ... **La performance comme une « œuvre » est alors un savoir en soi et une expérience vécue sur laquelle la formation peut s'appuyer** dans certaines conditions (phénoménologie de l'expertise technique, histoire, entraînement, déplacements, liens humains, ..)
 - ii. **Une difficulté** : passer de l'identité issue de phénomènes d'acculturation long SHN (« mon sport, culture disciplinaire, ...) à la construction d'une identité professionnelle plus « transversale »

- iii. Le dispositif « master » doit accompagner ces changements ; cf. pt insertion professionnelle

6. La nécessité d'une (re)vision des process de la performance conduit à l'ouverture du « cadre épistémologique » supportant l'organisation de la formation

La tradition individualiste/« solipsiste » (voire tayloriste) de la performance humaine en sport a été historiquement d'identifier et de mettre en exergue des « facteurs centraux » de la performance associés à la notion de « déterminant » (causalisme) et par suite de construire un dispositif et des contenus de formation sur ces bases.

Cet acquis historique n'est actuellement plus discuté sur le fond et semble « aller de soi ». Dans un univers parfaitement stable, les critères de maximisation de la performance semblent plus faciles à « travailler/développer » que dans un **environnement dynamique et non stationnaire**, tel que nous pouvons l'appréhender actuellement

Nous proposons de discuter ceci dans la perspective épistémologique du paradigme de la complexité, exprimant à des degrés divers une relation entre le tout et les parties d'un système, plus exactement le fait que la connaissance des parties ne suffit pas à expliquer le fonctionnement du tout. L'étymologie du mot, qui vient du latin *complexus*, « tissé ensemble », suggère l'intrication des parties ou des composants de base d'un système physique, biologique, social, ... La formule consacrée de la complexité postule que « le tout est plus que la somme des parties » ce qu'il faudrait plus exactement, exprimer comme « les parties forment le tout lequel - chemin faisant - (re)forme les parties lesquelles (re)forme le tout, ... ». Au cœur même de la pensée complexe se situe donc les concepts de dynamique, d'instabilité, d'imprévisibilité et de reliance consistant à « articuler ce qui est séparé et relier ce qui est disjoint ».

Il apparaît alors trivial de dire que les systèmes de performance que nous observons mettent en relation des individus, des outils/objets, des connaissances, un contexte/situation et que la « fabrication » de la performance humaine découle d'un **système anthropotechnique** i.e. associant des composants bio-anthropologiques et des composants technologiques. L'idée d'auto-organisation concerne les interactions entre les différents éléments hétérogènes qui composent ce système et qui sont susceptibles d'en modifier tant la structure que la nature.

D'où une hypothèse de coévolution entre la nature du dispositif/technologies et la performance/compétence et la nécessité i) d'une **compréhension et modélisation de phénomènes complexes de la performance**, et ii) d'**organiser cette coévolution par une ingénierie création des conditions de la performance**.

Les questions posées ici concernent les possibilités de support par la recherche Insep.

7. En synthèse la détermination de la structure du master (M 1 et M 2) peut concerner 5 domaines de références

- a. **Domaine de l'œuvre et de son analyse** cf. point 5
- b. **Domaine des sciences** cf. point 6
- c. **Domaine de l'ingénierie** cf. point 2 c et 3 b
- d. **Domaine de la culture professionnelle et de la formation humaine** cf. point 4 b
- e. **Domaine des mises en situation** cf. point 4 a

Ceci sans préjuger

- i) des définitions des objets de formation sous forme ECTS cf. annexe 1 et 2
 - ii) de la répartition des crédits
 - iii) des process de formation (stage, alternance, formes d'enseignements, simulation, ...)
- 8. Cette analyse - discutée par le groupe de pilotage - doit éclaircir le choix de l'ancrage institutionnel et de la relation avec un établissement universitaire et doit se traduire techniquement en une maquette ECTS/ECUE**

Annexe 1 CTS ayant des activités prédominantes au sein du Parcours d'Excellence Sportive (PES)

(Pré rapport P. Fleurance S. Pérez, 2009)

PROFESSEUR DE SPORT CONSEILLER TECHNIQUE SPORTIF (CTS/CTR)	
<p>Domaine d'activités</p>	<p>Promotion du sport pour le plus grand nombre Développement du sport de haut niveau Prévention par le sport et protection des sportifs Promotion des métiers du sport</p>
<p>Activités potentielles des CTS</p>	<p>Accompagner les démarches de structuration du mouvement sportif (ligues comités départementaux et clubs) Assurer une relation suivie et efficace avec les élus sportifs régionaux (Président de ligue, ...) ; Développer la confiance avec les élus Fédérer sur un projet, coordonner et animer l'équipe technique régionale (ETR) Réunions des comités directeurs ; Visite des clubs pour adaptation de la politique fédérale ; Aide à la création de clubs ; Formation de cadres fédéraux, de juges/arbitres, d'élus et certification des diplômés fédéraux ; Favoriser l'emploi associatif par l'apport d'informations et une aide au traitement des dossiers Réaliser un audit des structures fédérales locales pour améliorer le fonctionnement et l'organisationnel Créer et travailler en réseaux pour alimenter l'information et la diffuser ; Diffusion des connaissances techniques et réglementaires ; Créer des synergies régionales : identifier, stimuler et fédérer les énergies et les ressources Identifier les besoins prioritaires en équipements et structures ; Soutenir les projets de constructions d'équipement</p> <p>Soutenir le fonctionnement du mouvement sportif local, départemental et régional dans sa discipline sportive : Comprendre les spécificités de la problématique sportive territoriale ; aider aux plans de développement Coordonner la mise en œuvre des différents dispositifs des politiques publiques territoriales</p> <p>Favoriser l'accès des publics et des publics particuliers à la pratique sportive : jeunes, sport féminin, handicapés, quartiers difficiles, ... ; Contribuer à l'accessibilité des pratiques Développer l'information et l'adhésion Veiller à l'évolution sociétale (rapport au sport, émergences de</p>

	<p>nouvelles pratiques, de nouveaux publics) et à la transformation de la relation et des attentes des partenaires publics</p> <p>Coordonner, animer, réguler (voire entraîner pour une partie - de 50% - de son temps de travail) un pôle espoir régional</p> <p>Favoriser l'émergence de projets en matière d'accès au sport de haut niveau</p> <ul style="list-style-type: none"> Concevoir et organiser la détection des jeunes talents Mettre en place les programmes de détection avec les partenaires Suivre les pôles ou centres d'entraînement, les centres de formation professionnelle et les parcours d'excellence sportive (PES) Suivre les compétitions Organiser les stages régionaux Valoriser et accompagner les clubs et entraîneurs qui aident à la détection et au perfectionnement des services aux athlètes Participer à la labellisation des structures et à l'évaluation des futurs PES Assurer le suivi socioprofessionnel des sportifs de haut niveau Participer à l'organisation des grands évènements sportifs <p>Travailler en lien avec la DRDJS et les DDJS</p> <ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif et financier Développer ses ressources financières Cohérence des actions régionales S'assurer de la lisibilité de son environnement de travail et de la régulation de ses activités <p>Renforcer l'éthique en acte dans les pratiques sportives</p> <ul style="list-style-type: none"> Faire assurer le suivi médical des sportifs régionaux émergents Sensibilisation des cadres et des sportifs à la lutte contre le dopage et les addictions S'assurer de la conformité des conditions de pratique ; Faire respecter le code du pratiquant Apporter leur concours au sein des différentes instances (santé, violence) Veiller comme agent de l'état à sa propre neutralité - éthique - et au sens de l'intérêt général <p>Adapter l'offre de formation à l'évolution des métiers et contribuer à l'insertion des sportifs de haut niveau</p> <ul style="list-style-type: none"> Accompagner l'emploi (diplômes d'Etat) Organiser le marché de l'emploi régional dans sa discipline Actualiser l'information Assurer les formations d'Etat ; Certifier les formations d'Etat (jury, VAE,...) Participer aux tests de sélection d'entrée en formation <p>Participer à la veille technique, technologique, réglementaire, juridique</p>
--	--

	<p>Assurer sa formation personnelle</p> <ul style="list-style-type: none">Participer aux séminaires des CTS organisés par la DRDJS et à ceux de la fédération concernéeParticiper à des actions de formation professionnelle continue (plan individuel de formation
--	--

Annexe 2 : CTS ayant des activités prédominantes de chef de projet performance

(Rapport P. Fleurance S. Pérez, 2006)

Le référent « métier » des entraîneurs nationaux « chef de projet de performance » mets en avant le caractère dynamique et complexe des activités de travail des entraîneurs. Les contradictions inhérentes à l'action, les ruptures et questions professionnelles pendantes, les points de rapprochement et d'intégration de connaissances de différentes natures, les subjectivités partagées ou conflictuelles, les thèmes de réflexion et de débats possibles entre des savoirs théoriques et des savoirs expérientiels formalisés vont appeler des stratégies pertinentes et « l'action qu'il convient » en fonction des circonstances locales, etc.

Cela se traduit par des controverses professionnelles des dilemmes portant à la fois sur les « normes » du métier et sur la façon dont chacun reconfigure ces normes (cf. par exemple, le débat sur les étirements). Ces « dilemmes » sont un objet interface « intermédiaire » conçu pour préserver le caractère dynamique et énigmatique du travail tout en permettant d'avoir un outil suffisamment « objectivant » permettant d'en discuter avec les parties prenantes dans une optique de « système ouvert », lui aussi « en tension », en privilégiant une entrée à partir des « dilemmes » composants l'entraînement.

Il nous a semblé judicieux de présenter un référentiel « métier » « en tension » en privilégiant une entrée à partir des « dilemmes » composants l'entraînement en sport de haut niveau.

Nous avons listé les activités de l'entraîneur en référence à trois descripteurs :

- 1) identifier, affronter et résoudre dans l'action/interaction les tensions et dilemmes. Cette activité prend un sens particulier que l'on peut identifier selon :
- 2) des situations ou des scénarios typiques inscrits dans une dynamique temporelle et spatiale (i.e. chemin faisant)
- 3) la mise en réseau des décisions/actions et le nécessaire travail co-opératif

Ces trois éléments permettent de constituer un tableau à trois colonnes pour présenter les dilemmes qui ressortent des entretiens.

Identifier, affronter et résoudre dans l'action les dilemmes	Situations ou scénarios typiques	Mise en réseau des décisions/actions
Entre concevoir, construire un projet stratégique de performance à X années pour des compétitions internationales de références et réguler et adapter constamment le projet sans perdre le cap	- Agencer des horizons temporels multiples et enchevêtrés (court, moyen, long terme) et déterminer le rôle des différentes compétitions (intermédiaires et prioritaires)	- Travailler de concert avec les services de la fédération, du ministère, du CNOSF, de la préparation olympique, de la représentation française à l'étranger

1.1. Entre concevoir, construire un projet stratégique de performance à X années pour des compétitions internationales et réguler et adapter constamment le projet sans « perdre le cap ».

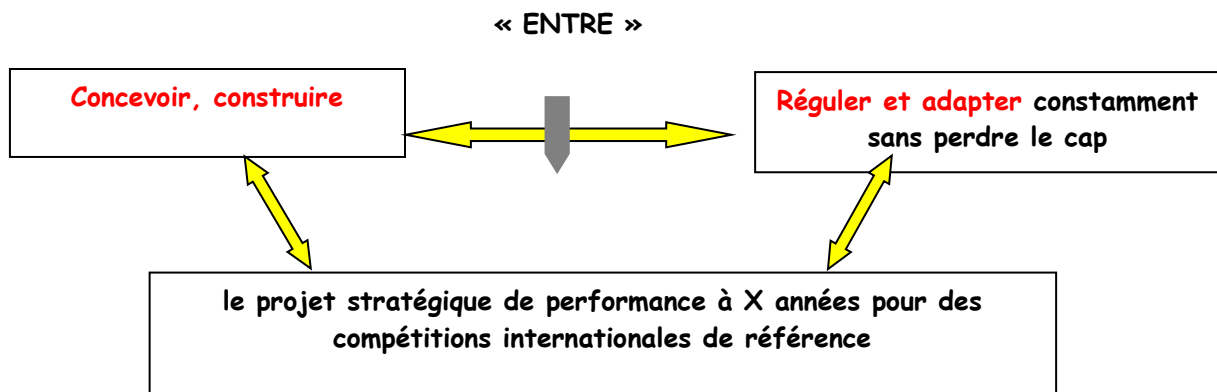


Figure 1 : Représentation graphique du premier dilemme de l'entraîneur national

La conception, la construction et la régulation du projet de performance consistent à :

- Trouver une cohérence générale au projet tout en préservant des cohérences locales ;
- Agencer des horizons temporels multiples et enchevêtrés (court, moyen, long terme) et déterminer le rôle des différentes compétitions (intermédiaires et prioritaires) ;
- Envisager les sites d'entraînement et de compétition et anticiper les différents aspects des déplacements : logistiques, rythme de vie, décalage horaire, ... ;
- Définir les orientations et concevoir les indicateurs de régulation et de progrès ;
- Développer l'efficacité et la qualité à des coûts annoncés et acceptés ;
- Formaliser par écrit un programme facile à communiquer ;
- Construire, communiquer, faire vivre avec le collectif une vision de la performance ;
- Envisager des scénarios contrastés pour les projets individuels et collectifs ;
- Intégrer les répercussions du changement de site dans l'entraînement, la compétition et les rythmes de vie ;
- Accepter la complexité et l'incertitude dans le projet et anticiper certaines difficultés pour être plus « adaptable » en situation ;
- Vivre avec des contradictions (contingentes) et du désordre pour aller vers de la cohérence à terme ;
- Prendre en compte la singularité des athlètes : (homme/femme / âge / personne) ;
- Accepter la complexité et l'incertitude dans le projet et anticiper certaines difficultés pour être plus « adaptable » en situation ;
- Vivre avec des contradictions (contingentes) et du désordre pour aller vers de la cohérence à terme ;

1.2. Trouver un équilibre « optimal » entre charge et sous/surcharge de travail dans le projet d'entraînement et de performance

Dans le projet d'entraînement et de performance,
TROUVER la charge « OPTIMALE » de TRAVAIL

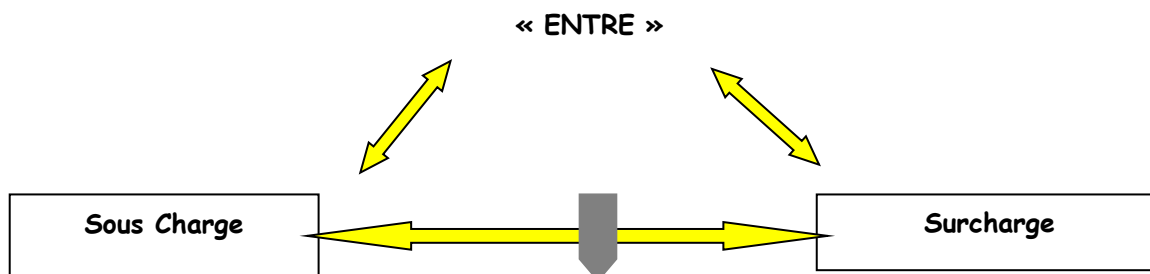


Figure 2 : Représentation graphique d'un 2° dilemme de l'entraîneur national

Equilibrer la charge de travail consiste à :

- Identifier les paramètres globaux et réels de la charge travail sur une période d'entraînement et sur le déroulement de la carrière ;
- Se donner les moyens d'être en mesure d'apprécier cette charge ponctuellement et dans le temps ;
- Etre attentif aux incidents et « blessures » et co-décider de la conduite à tenir ;
- Organiser des procédures et des temps de récupération ;
- Organiser les successions de compétitions en ayant des objectifs de performance et/ou de perfectionnement ;
- Préserver le bien être et l'équilibre des athlètes (sécurité, santé « physique » santé « mentale ») ;
- Prendre en compte la singularité des athlètes : (homme/femme / âge / personne).

1.3. Entre « engager et préserver des relations individuelles avec chaque athlète ou chaque membre du collectif de travail et initier, organiser des échanges avec des collectifs d'athlètes et/ou d'encadrement »

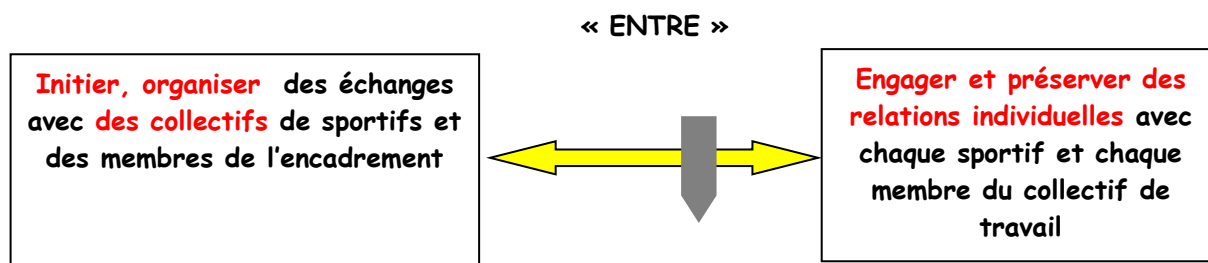


Figure 3 : Représentation graphique d'un 3° dilemme de l'entraîneur national

Les rapports individuels et les rapports avec le collectif d'athlètes et d'encadrement se gèrent par le fait d' (de) :

- Assumer ses décisions et ses responsabilités

- Co-décider et co-assumer ;
- Etre cohérent dans les actions ;
- « Jouer » de la collaboration et de la concurrence ;
- Prendre en compte la singularité des athlètes : (homme/femme / âge /personne) ;
- Faire partager sa « vision » de l'entraînement et de la performance ;
- Rassembler des compétences et optimiser le système ;
- Faire des compromis, sans compromission ;
- Parler le « même » langage ;
- S'impliquer dans un même projet ;
- Choisir son collectif de travail ;
- Utiliser, créer des systèmes d'aide pour optimiser son travail ;
- Organiser, structurer et capitaliser les savoirs expérimentiels ;
- Etre auto exigeant ;
- Déléguer ;
- Assumer soi-même et/ou comprendre différents types de travail ;
- Définir clairement des règles de fonctionnement et s'y tenir ;
- Veiller à une éthique de l'action.

1.4. Entre se servir d'outils d'observation et de mesure rationnels et apprendre de l'expérience, faire confiance à ses intuitions et ressentis

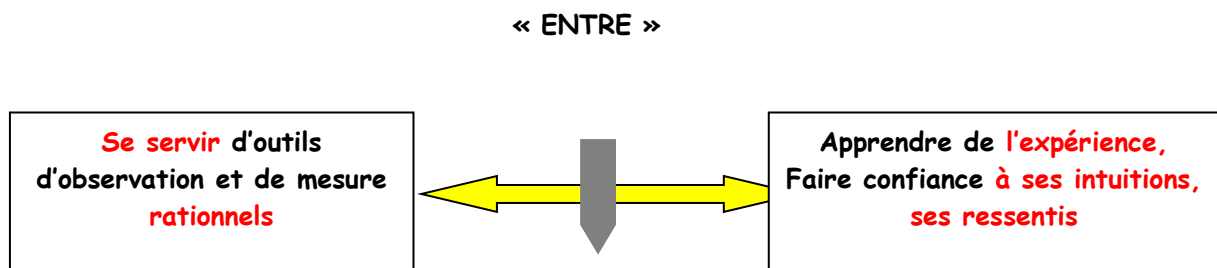
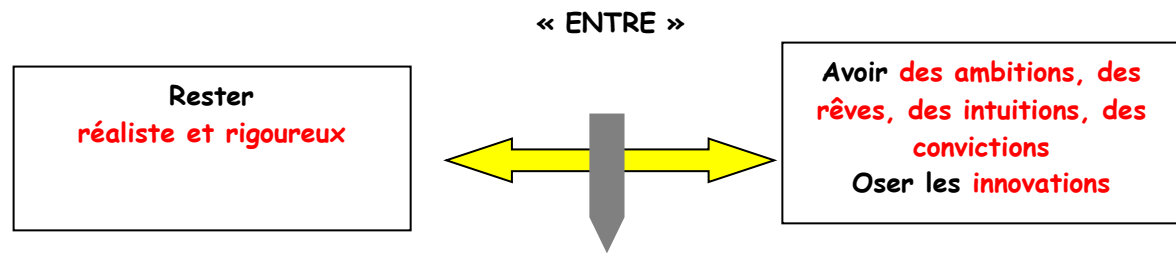


Figure 4 : Représentation graphique d'un 4^o dilemme de l'entraîneur national

Avoir une démarche rationnelle et apprendre de l'expérience consistent à :

- Chercher à vivre et connaître des événements marquants dans son sport ;
- Se questionner sur l'intérêt et envisager l'usage des observations et des tests ;
- Transformer, médiatiser la façon de demander et de rendre des comptes ;
- Organiser, utiliser le retour d'expérience et le débriefing ;
- Décrypter et aider à décrypter la « réalité » du moment ;
- Spécifier les moyens d'observation et des tests selon les sujets d'observation et de suivi ;
- Agréger et intégrer les résultats d'observation et de tests dans le « projet performance » ;
- Faire confiance à ces « intuitions », à son expertise...

1.5. Entre avoir des ambitions, des rêves, des intuitions, des convictions, oser les innovations et rester réaliste et rigoureux



Ambition, rêve, innovation, intuitions, réalisme, risque rigueur... des « ingrédients » de l'entraînement qui passent par :

- Imaginer et se projeter dans un futur ;
- Comprendre et entrer en empathie avec les athlètes ;
- Innover ;
- Se doter de nouvelles technologies, de nouvelles expériences.... ;
- Être curieux de tout ;
- Prendre des risques ;
- Accepter les échecs et être capable de se remettre en question ;
- Avoir une éthique, une philosophie d'action ;
- Faire confiance à ces « intuitions », à son expertise...

1.6 etc

cf. rapport

Conclusion

La professionnalité des entraîneurs nationaux ne se résume plus comme nous venons de le voir, à un ensemble de compétences techniques (souvent dénommées cœur de métier), que l'on pourrait aisément décrire, mais représente tout un répertoire d'activités qui concernent l'interaction avec autrui, la communication, le langage, l'affectivité, la temporalité, ... La professionnalité n'est réductible ni à la qualification ni à la « compétence technique », elle désigne tout à la fois le domaine d'expertise, l'identité personnelle et professionnelle, la culture de la discipline et l'engagement dans le travail. « Travailler dans l'environnement du sportif de haut niveau et produire de la performance », c'est aujourd'hui relever le défi de l'action et de la gouvernance collective dans la complexité. Si l'expérience est irremplaçable, la qualité de la formation professionnelle continuée peut être - doit être - un des éléments importants qui accompagne cette professionnalité expérimentée. L'axe d'ingénierie de formation privilégié pour les entraîneurs nationaux est celui de la pratique et de l'expérience pour mieux appréhender les pratiques professionnelles « telles qu'elle se font » dans le sport de haut niveau.