

**COLLOQUE ACFF**

**Communication complémentaires  
des thèmes**



**20,21,22**

**NOVEMBRE 2019**

**ILEPS - Université Paris Seine -  
Campus International Cergy**





20  
11

**Football d'aujourd'hui : Les  
enjeux sociétaux**

*Ce symposium abordera les effets des mutations de la société au sein du monde du football. Comment les différents acteurs sont-ils impactés par ces évolutions et comment s'envisage le rôle de l'entraîneur confronté à l'ensemble de ces transformations ? Entraîner aujourd'hui peut-il se limiter "au rectangle vert" ?*

## LAÏCITÉ, REPRÉSENTATIONS ET PRATIQUES DU FOOTBALL *Pascal FRANCOIS*

*MDC Géographie Sciences Po Paris*

Le football constitue un fait social global, lui-même inséré dans un processus de globalisation de haute intensité. Du passé colonial aux dynamiques de mise en connexion systémiques des lieux du monde, le football est à la fois produit de son histoire, dont la réinterprétation est constante, et acteur de puissants mécanismes sociologiques que le journaliste réduit souvent à la dialectique binaire ségrégation/ intégration.

Dans des sociétés créolisées, où les discours sur l'identité saturent les débats, il est possible d'ouvrir des perspectives interprétatives plus riches. Le football ne peut pas être traité comme un autre sport collectif, car il possède ses routines, ses rituels, ses cathédrales et ses laboratoires. Dans une mise en tension entre intelligence collective et vedettariat, indécente richesse et pauvreté, enjeux politiques et significations des engouements populaires, dont il est désormais de bon ton que les élites feignent d'en partager les émotions, il est peut être possible de dresser un tableau, sans doute en partie de facture impressionniste, de l'état des lieux.

Du fantôme des prières de vestiaires, de revendications autour d'interdits ou d'obligations religieuses, à la trivialité du caractère profondément superstitieux du footballeur, l'éducateur, entraîneur, leader de vestiaire et parfois d'opinion, se sent parfois sous pression de la société, son droit, ses usages, sa gouvernementalité, et sa volonté, parfois naïve, d'aider les « gamins », au sens générique et non genré du terme, à se faire plaisir sur un terrain de football.

Entre ceux qui jouent la Champions league, et ceux qui rêvent d'imiter ne serait-ce qu'une fois un geste technique d'exception, l'esthète du jeu et le supporter communient, les plus fortunés dans le stade, les autres devant les écrans géants des fan zones ou des bars, en ayant la ferme intention de devenir dans son quartier, son modeste championnat, ce que David Bowie exprime dans son tube « Heroes », à savoir être une vedette, juste pour une journée, et parfois bien moins que cela. Tifos, chants, productions de mémoires, pas uniquement heureuses, célébrations de mythes sont autant d'indices à décoder pour saisir les systèmes de l'univers mental des acteurs.



21  
11



**Regards croisés sur l'évolution de  
la formation des entraîneurs :  
Quelle vision pour l'avenir ?**

*Il y a 10 ans la Fédération Française de Football, sous l'impulsion de son Directeur Technique National François Blaquart, a décidé de modifier en profondeur le parcours de formation des éducateurs et entraîneurs de football. Le constat fait à cette époque montrait un décalage important entre les contenus proposés et les réalités des clubs. L'encadrement des jeunes notamment ne donnait pas lieu à une formation spécifique mis à part le diplôme de Jeune animateur Technique. L'ensemble des formations reposaient sur un temps de pratique sur le terrain très important et des contenus théoriques dispensés sous formes descendantes.*

*L'évolution voulue par la DTN marque une rupture importante dans les contenus et la forme des formations aussi bien pour les jeunes que pour le haut niveau.*

*Ce premier axe du colloque visera à explorer les formations d'éducateur dans la communauté francophones et au-delà. Les constats, les mises en œuvre et les bilans serviront les débats.*

### **Réforme de la Formation des éducateurs de Football**

**François Blaquart**  
(Ancien DTN de la FFF)

A partir de 2007, la DTN a envisagé une évolution méthodologique de la formation des éducateurs, avant tout motivée par le besoin d'en revoir les contenus.

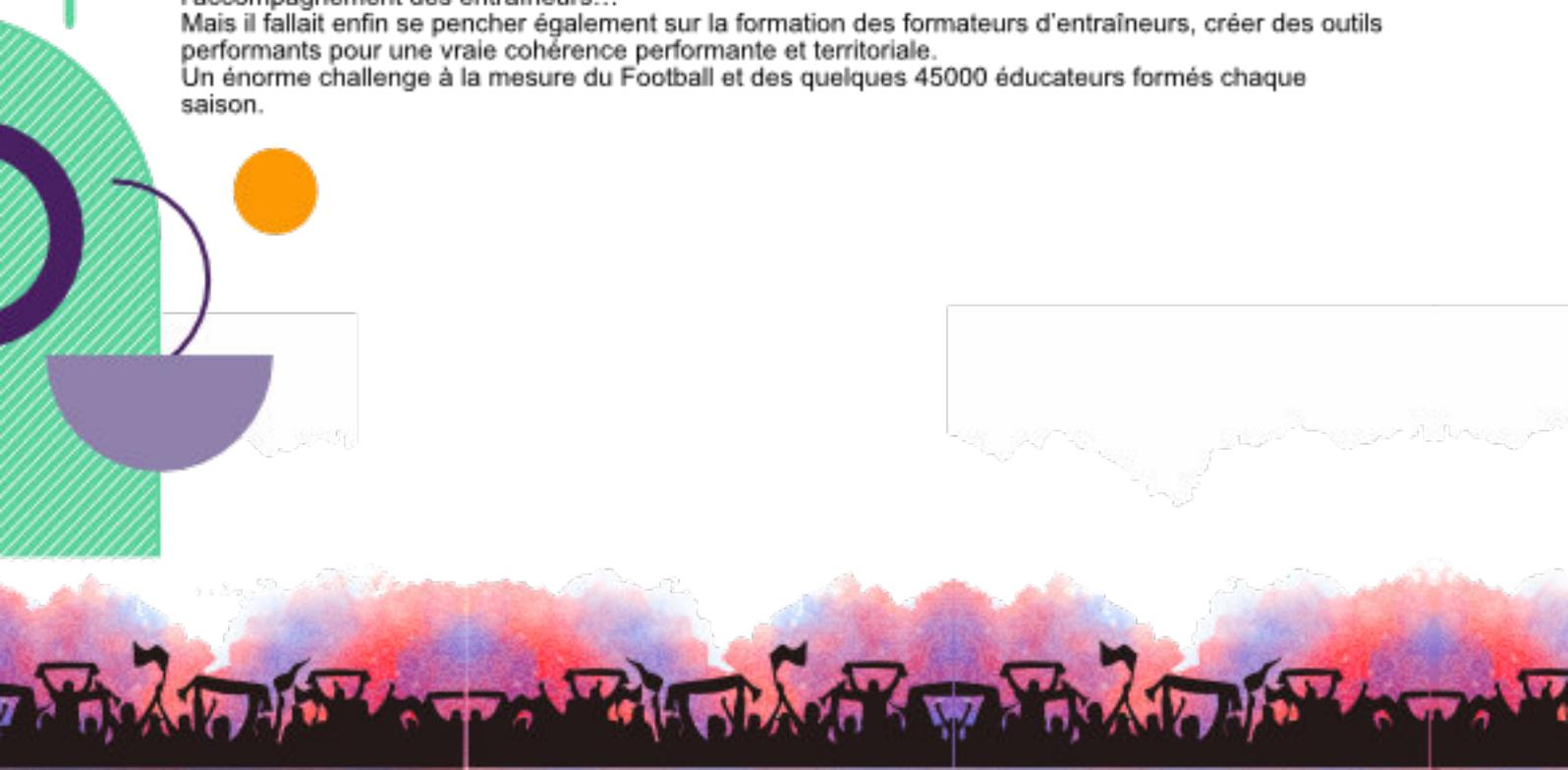
L'évolution des publics concernés et des besoins éducatifs inhérents autant que celle du jeu, illustrée par les observations des grandes compétitions internationales confirment alors cette nécessité.

Nous étions peu, alors, convaincus que nous allions bouleverser un système éprouvé, reconnu mais à bout de souffle. Au fil des travaux, un grand nombre de paramètres sont apparus comme inéluctables :

La réforme de l'état sur les certifications, le contexte européen et UEFA, les positions ambiguës de diverses institutions, le cadre économique, l'accessibilité aux cursus tout autant que la conception du jeu et de l'entraînement, la ligne pédagogique, les climats d'apprentissage ou les comportements et l'accompagnement des entraîneurs...

Mais il fallait enfin se pencher également sur la formation des formateurs d'entraîneurs, créer des outils performants pour une vraie cohérence performante et territoriale.

Un énorme challenge à la mesure du Football et des quelques 45000 éducateurs formés chaque saison.



**La formation doit d'abord s'envisager comme un processus  
de TRANS-formation**  
**Franck Thivillier FFF<sup>1</sup>**  
*fthivillier@fff.fr*

*1 : Entraîneur National FFF, Responsable de la formation de cadre à la FFF, Membre du Panel Jira UEFA, Membre de la commission : « Expert group on skills and human resources development in sport » de l'Union Européenne. En charge du développement des aspects mentaux à la FFF*

L'utilisation du préfixe TRANS renvoie à l'idée de changement, d'aller au-delà de quelque chose. Effectivement, j'aime l'idée, que la mise en place d'un processus de formation ait pour ambition d'aller au-delà du contenu ou de la méthode, en questionnant l'identité de la personne et ses intentions cachées.

Depuis de nombreuses années, nous avons fait évoluer nos processus et contenus de formation afin d'être encore plus centrés sur l'être humain qui se cache derrière le technicien ou la technicienne.

Notre démarche vise en premier lieu à accompagner la personne dans son projet personnel et professionnel (projet de vie et projet de jeu) en insistant sur la puissance du lien entre les acteurs du projet dans leur contexte et la cohérence comportementale et technique à mettre en œuvre.

Cette approche repose sur l'installation d'une interrelation très forte entre l'accompagnateur (formateur) et l'accompagné(e) (entraîneur stagiaires).

Le contenu reste primordial, mais la considération de l'humain et la mise en lumière d'une meilleure connaissance de soi deviennent des accélérateurs d'apprentissage.

A ce jour, la formation professionnelle représente un enjeu majeur, et les structures chargées de la développer devront prendre en compte les différentes évolutions, tant comportementales que technologiques. Elles devront aussi s'attacher à travailler sur le développement des compétences techniques nécessaires à l'efficacité professionnelle, mais surtout, révéler chez les individus leur vrai potentiel humain, ADN indispensable à la bonne installation et conduite, dans le temps, de tout projet.

Dans une société en perpétuelle accélération, où le moteur se trouve être la compétition, la formation (Trans-formation) n'est-il pas le moment pour enfin ralentir le quotidien et prendre le temps de se poser les bonnes questions ?



***Place du concept d'apprenance et son évaluation dans de l'ingénierie de formation .  
réflexions sur le dispositif de formation initiale des « entraîneurs sportifs » en  
Communauté française de Belgique***

*Michaël Dermience<sup>1</sup>, William Froidville<sup>2</sup>, Jean-Louis Losfeld<sup>3</sup>*

<sup>1</sup> Association Francophone de Tennis (Mons, Belgique)

<sup>2</sup> Service de la formation des cadres sportifs, Administration générale du Sport de la Fédération Wallonie-Bruxelles (Bruxelles, Belgique)

<sup>3</sup> Association des Clubs Francophones de Football (Tubize, Belgique)

***Introduction et objectifs***

Dans une démarche d'ingénierie de formation (Parmentier, 2008), la littérature spécialisée semble unanime sur le fait qu'une première phase d'analyses préalables à toutes formes d'implémentation d'un dispositif efficient et efficace est fondamentale, voire indispensable. Les besoins ou tout du moins les profils perçus de compétences des personnes entrant dans un processus de formation constituent une cible prioritaire de ladite analyse. L'objectif de ce travail de première investigation dans le contexte donné est donc d'étudier, et de là, de proposer l'évaluation diagnostique d'un champ de compétences des bénéficiaires de formation encore peu investigué, encore peu explicité formellement à l'heure actuelle : leurs compétences à apprendre, ... leur « apprenance » (Carré, 2005).

***Références bibliographiques***

Carré, P. (2005). L'apprenance : vers un nouveau rapport au savoir. Paris, France : Dunod.

Grasset, R. (2019). Apprenance et équipes de travail : mise à l'épreuve d'une évaluation individuelle du rapport à l'apprendre dans les interactions des collectifs. (Doctoral dissertation). Université Paris Ouest Nanterre La défense, Paris.

Jore, M. (2012). Apprenance et proactivité : élaboration d'instruments de mesure et analyse des liens inter attitudeaux. (Doctoral dissertation). Université Paris Ouest Nanterre La défense, Paris.

Parmentier, C. (2008). L'ingénierie de formation : outils et méthodes. Paris, France : Groupe Eyrolles, Editions d'Organisation, Collection Ressources humaines (2e édition).

Vicherat-Stoffel, B. (2017). Le soin de soi : apprenance et agentivité en santé au mitan de la vie. (Doctoral dissertation). Université Paris Ouest Nanterre La défense, Paris.

**JEUDI 21  
NOVEMBRE 2019**

**08h30-13h45**

Programme thématique

***La formation des éducateurs en Suisse  
Michel Kohler Association Suisse de Football***

*kohler.michel@football.ch*

Vu le bassin de population il est important pour l'Association Suisse de Football de miser sur la formation des joueurs. Notamment de mettre en adéquation la philosophie de jeu et de formation des joueurs avec la formation des entraîneurs et des spécialistes (préparateurs physiques, entraîneurs des gardiens, etc). Cette « voie suisse » est doit créer une identité basée sur des valeurs communes qui sont: la solidarité, l'identification, la joie et le respect.

Le football est soumis constamment à une évolution rapide et nous sommes confrontés en permanence à de nouveaux défis de plus en plus diversifiés. C'est pourquoi notre philosophie de jeu et de formation en constitue l'élément central. Dans le football d'élite, nos concepts de formation se focalisent sur le développement des talents. En effet, seul le joueur, qui fait preuve d'une motivation durable et élevée pour améliorer ses performances et d'une mentalité de gagnant, pourra s'imposer à long terme en compétition. Afin de former des joueuses et des joueurs de pointe à nos équipes nationales A et célébrer des succès, nous devons en tant qu'ASF, éduquer et former des personnalités dignes du sport de compétition. Ils devront être des footballeurs de haut niveau qui peuvent surmonter les obstacles et les problèmes.

Le football de base est notre assise solide sans laquelle le football d'élite ne pourrait exister. Cette communauté de 300 ,000 personnes provenant de presque 200 pays est l'élément central de notre football en Suisse. Pour beaucoup de ces sportifs, les clubs représentent un groupe, une identité, une patrie.

Chacun est important, joue en groupe et trouve sa place dans le club : la passion du football et les émotions sont partagées collectivement. Dès lors, les footballeurs contribuent au succès de leur équipe par leurs personnalités et leur qualités spécifiques. La joie de jouer est vécue en commun aussi bien en-dehors que sur le terrain.

21  
11



**Les apports technologiques à l'arbitrage :  
Conséquences sur les relations entre les  
entraîneurs et les arbitres.**

*En quoi les apports de la technologie moderne (VAR, Goal Line) modifient ou non les rapports entre les entraîneurs et le corps arbitral ? Au cours des matchs le discours des entraîneurs a-t-il changé depuis l'introduction des nouvelles technologies ? Les entraîneurs mettent-ils en place des stratégies pour obtenir la VAR ?*

**Intervenants |**

*Alexandre Perreau-Niel : Arbitre Ligue 2 et assistant VAR Ligue 1*

*Romain Lissorgue : Arbitre Ligue 1*

*J.Blociszewski : VAR et évolution des rapports arbitre-entraîneurs*

*Simon Boyer : MDC Université de Clermont. Laboratoire Pôle Expertise Recherche et Formation en Arbitrage*

**L'ASSISTANCE VIDEO (VAR) AU SERVICE DU FOOTBALL**

**« La décision était-elle clairement erronée ? »**

**Alexandre PERREAU-NIEL**

**Arbitre de Ligue 2**

**4<sup>e</sup> arbitre et AVAR en Ligue 1**

**Enseignant d'EPS Responsable Filière Arbitrage Football Lycée Joseph Fourier Auxerre**

Entrée en vigueur lors de la saison 2018/2019 en Ligue 1, la mise en place de l'assistance vidéo en France a nécessité un travail énorme en amont de la part de la Direction Technique Nationale de l'Arbitrage, afin de préparer au mieux les arbitres à ce changement. En effet, si depuis 10 ans le monde de l'arbitrage a connu des évolutions, avec notamment la mise en place du professionnalisme pour les arbitres centraux de Ligue 1, la mise en place du VAR à quant à elle été, une véritable révolution.

Les officiels de match prennent des centaines de décisions à chaque match, y compris lorsqu'ils décident qu'aucune infraction n'a eu lieu. Il serait impossible, sans changer fondamentalement le football, d'examiner toutes les décisions. Ainsi, l'usage du VAR se limite à 4 catégories de décisions / incidents susceptibles d'influencer clairement le cours d'un match :

- But
- Penalty / Absence de penalty
- Cartons rouges directs
- Identité erronée

La mise en place de l'arbitrage vidéo apporte plus de sérénité aux arbitres et des relations apaisées avec les différents protagonistes, car chacun sait que toutes les situations « critiques » seront analysées.



***En quoi les apports de la technologie moderne VAR  
et Goal line modifient ou non les rapports  
entre les entraîneurs et le corps arbitral?***

*Romain Lissorgue Arbitre FFF Ligue 2*

La Goal Line a supprimé un sujet de contestation, la confiance en cette technologie est désormais totale, acceptée et attendue de tous. Le dialogue s'est déplacé car la VAR n'a pas éteint toutes les contestations, auparavant nous discutons de ce que l'arbitre a vu ou non, désormais nous discutons directement de son jugement. Le sujet s'est centralisé sur la VAR sur son utilisation nouvelle et en constante évolution.

Le rôle du 4ème dans la relation arbitres-entraîneurs est devenu primordiale, il est désormais le principal interlocuteur des entraîneurs lors d'interventions ou non intervention de la technologie car il est en ligne permanente avec les arbitres et les arbitres vidéos.

Au cours des matchs le discours des entraîneurs a-t-il changé depuis l'introduction des nouvelles technologies. Au cours des matchs, le dialogue est donc essentiellement avec le 4ème arbitre, le discours n'a pas énormément changé dans le sens où la contestation existe toujours, mais l'orientation est forcément différente dans le sens où les entraîneurs savent que chaque action est vue et revue par 2 arbitres vidéos. Ce qui est intéressant c'est les échanges où l'arbitre peut expliquer plus en détail le protocole de l'assistance vidéo, le cadre d'utilisation, ainsi que les interprétations des lois du jeu qui en découlent.

Les entraîneurs mettent-ils en place des stratégies pour obtenir la VAR

Sans être à l'intérieur des clubs pour pouvoir voir de manière concrète leur vision et leur approche de cette nouveauté, il est important de se rappeler qu'un entraîneur est là pour gagner, quoi qu'il arrive c'est son objectif principal.

Il y a cependant 2 stratégies principales que nous pouvons aisément mettre en avant.

La première est que les entraîneurs savent que nous utilisons le terme « d'erreur claire et manifeste » pour faire intervenir la vidéo, ils savent que parfois il faut que tout l'environnement soit alerte pour que cela paraisse « grossier », ils ne prennent pas le risque qu'une petite main ou une petite faute puisse passer à l'As lorsqu'ils peuvent en bénéficier, et donc réclame systématiquement l'assistance vidéo dans ces cas.

La seconde, et cela a déjà été vu en L1, étant qu'après une infraction non sanctionnée, l'arbitre a la possibilité de revenir dessus à l'arrêt de jeu suivant. Or une fois que le jeu a repris, l'arbitre n'a plus la possibilité de revenir techniquement sur sa décision. Certains entraîneurs l'ayant vite compris, demandent à leur joueur de tout faire pour reprendre rapidement le jeu en cas de situation potentiellement défavorable à leur équipe.



**Arbitrage : la VAR contre le football**  
**Jacques Blociszewski**  
**Chercheur indépendant**  
[jblocis@orange.fr](mailto:jblocis@orange.fr)

Le soi-disant arbitrage vidéo (VAR) a été mis en place dans le football. Le président de la FIFA, Gianni Infantino, a décidé cette modification considérable des règles, dans des conditions étonnantes. Au Mondial 2018 en effet, la VAR a été utilisée alors que les tests en cours dans plusieurs championnats nationaux n'étaient ni terminés, ni concluants. La FIFA a ainsi pris un risque énorme.

Le football en subit les conséquences, tant la VAR est contestée, tant elle nuit au jeu et à l'arbitrage. Les arbitres sont discrédités, déresponsabilisés, et doivent largement faire place à la loi de l'image, floue et incertaine. Celle-ci soumet les décisions à des interprétations complexes, qui interrompent le jeu et provoquent des protestations, sans apporter d'amélioration réelle.

C'est là un exemple parfait de comment les institutions en place dans le football restent fermées sur elles-mêmes. Se trouve alors posée cette question : quel rôle jouent des associations comme l'ACFF dans l'aide à la prise de décision des instances dirigeantes du football, nationales et internationales ? Qui la FIFA a-t-elle consulté du côté de la recherche avant de mettre en place l'arbitrage-vidéo ? Personne, très probablement.

Il est aussi à noter que les anciens grands arbitres responsables de l'application de la VAR pour la FIFA (dont P.Collina) n'ont rendu publique aucune critique vis-à-vis du système, s'en faisant même les avocats inconditionnels.

Il est plus que temps que ceux qui connaissent en profondeur certains sujets -dans mon cas c'est la VAR et la réalisation télévisuelle des matches de football- puissent se faire entendre auprès des décideurs. Il en va de l'avenir du plus grand sport du monde.

**L'introduction du protocole VAR : les enjeux d'optimisation de l'activité collective des arbitres et des assistants.**

**Boyer, S., Rix-Lièvre, G., et Récopé, M. Université Clermont Auvergne**  
[simon.boyer@uca.fr](mailto:simon.boyer@uca.fr)

L'introduction du protocole VAR a rendu ostensible pour le grand public que l'arbitre central n'est pas seul sur le terrain pour décider. L'arbitre vidéo et la mise en œuvre du protocole deviennent en effet des éléments déterminants du bon déroulement des matchs (Carlos, Lago-Peñas, 2019). Dans ce contexte, il est intéressant de revenir sur la manière dont les arbitres prenaient leurs décisions sur le terrain avant l'introduction du protocole VAR, et ce afin de mieux comprendre les enjeux de cette introduction pour l'activité des arbitres.

Pour discuter cela, nous partons de l'étude des relations intersubjectives entre l'arbitre central et les arbitres assistants en tant que parties prenantes de la prise de décision. En effet, des travaux établissent que les deux assistants participent à l'arbitrage (Boyer, Rix & Récopé, 2015 ; Dosseville, Laborde, Traclet, & Koffi, 2011). Notre étude plus particulièrement permet d'appréhender l'activité de l'arbitre central dans son rapport à ses assistants.

Ainsi cette présentation s'attache, dans un premier temps, à montrer la manière dont l'arbitre central prend en compte l'activité de ses assistants dans le processus de prise de décision in situ. Notamment, ils révèlent la manière dont l'arbitre central rend manifeste une priorité d'intervention dans l'arbitrage des duels. La manifesteté plus ou moins explicite de cette priorité devient alors un point d'appui pour l'assistant dans le cadre de la construction de la collaboration en match. Ces résultats permettent d'identifier quelles dimensions de l'activité collective in situ des arbitres peuvent être modifiées par l'introduction du protocole VAR.

Dans un second temps, nous discutons de manière prospective comment ces modifications peuvent devenir des enjeux dans la nouvelle organisation de l'activité collective de l'équipe arbitrale qui inclut un nouveau membre, le VAR. Enfin, nous questionnons comment l'introduction du protocole VAR peut être déterminante dans l'évolution du jeu.



22  
19



**L'entraîneur professionnel de haut  
niveau : Manager un staff**

Depuis une trentaine d'années, dans les clubs de football professionnels, on constate un élargissement progressif des staffs techniques : entraîneur adjoint, entraîneur des gardiens, préparateur physique, préparateur mental, entraîneur des attaquants ou analyste vidéo constituent désormais autant de collaborateurs pour le coach principal. Cette complexification de l'encadrement du football a pour conséquence notoire la segmentation et la diversification du métier d'entraîneur, mais donne également à voir notamment différents modes de coopération au travail, dans la planification et la division des tâches inhérentes à la performance sportive par exemple.

Si le métier d'entraîneur a considérablement évolué dans un contexte professionnel changeant (Grün, 2011), quelles compétences, quelles modes d'organisation du travail, quels cœurs de métier, et au-delà quelle diversité des modalités d'exercice de l'activité, rencontre-t-on aujourd'hui à haut-niveau et pour quelles carrières ? Cet axe ambitionne de répondre à ce questionnement et accueillera l'ensemble des propositions mettant en évidence ces caractéristiques professionnelles contemporaines : par des témoignages d'acteurs engagés dans cet univers ou des recherches scientifiques concentrées sur l'objet.

## **Intervenants |**

Patrice Garande : *Entraîneur Professionnel*

Laurent Grün : *Université de Lorraine (Metz- Membre ACFF)*

Didier Caignard : *Entraîneur National 2 Entente Sannois St Gratien (95)*

Jérôme Frigout : *Maitre de conférence Université de Créteil*



***L'évolution du métier d'entraîneur de Haut niveau des années 1920 à nos jours***  
**Laurent Grün<sup>1</sup>**

*laurent.grun@univ-lorraine.fr*

<sup>1</sup> *Université de Lorraine- Éducateur au FC Metz- Membre ACFF- Centre régional universitaire lorrain d'histoire (EA 3945)*

Ce n'est qu'à partir du milieu des années 1920 qu'émerge la prise de conscience, parmi les dirigeants et les journalistes sportifs en particulier, de l'importance d'un entraînement régulier en football, pourtant présent sur le territoire français depuis les années 1890. En corollaire, il devient nécessaire de recruter des techniciens chargés de diriger cet entraînement. Mais même après 1932, date de l'adoption du professionnalisme, entraîner l'équipe professionnelle d'un club français est bien souvent davantage une occupation qu'un travail à temps complet : l'entraîneur professionnel ne consacre pas tout son temps aux problèmes liés à l'entraînement et ne passe pas sa journée au stade.

Les entraîneurs des équipes de football professionnel se regroupent à partir des années 1940, autour de deux institutions que sont les stages annuels d'entraîneurs officialisés en 1942 et leur Amicale créée en 1947. A partir de cette décennie, la pratique de l'entre-soi, qui devient une logique inhérente au recrutement de cette famille singulière du football, se perpétue en raison de l'institution de règles de plus en plus draconiennes. Elles conduisent à la prise de conscience de la nécessité de travailler davantage et d'afficher ce sérieux et cette détermination des entraîneurs aux yeux des autres familles du football. Néanmoins, et l'exemple de Paul Frantz (entraîneur du RC Strasbourg tout en conservant son emploi d'enseignant d'EPS formateur au CREPS de Strasbourg) au milieu des années 1960 le prouve, les prérogatives de l'entraîneur ne le mobilisent pas à plein temps quotidiennement. Dans le même temps, ses relations avec l'environnement du club dans lequel il officie se restreignent souvent à un nombre limité de personnes.

C'est à partir des années 1970 et 1980 qu'avec l'arrivée des entraîneurs de gardiens, puis des adjoints et des préparateurs physiques, les staffs des équipes professionnelles s'étoffent, ce qui a pour conséquence de multiplier les interlocuteurs de l'entraîneur. La médiatisation de la profession et ses évolutions (effectifs toujours plus nombreux, organigrammes des clubs plus fournis, presse plus nombreuse, agents de joueurs omniprésents...) contribuent à complexifier sa tâche. Des notions de communication, de gestion des ressources humaines, de managérat, de maîtrise des langues étrangères... deviennent désormais indispensables pour exercer la profession d'entraîneur de football.

La DTN tout comme l'UNECATEF prennent la mesure de ces évolutions et intègrent la validation de ces nouvelles compétences dans les formations initiales et continues qui président à l'obtention des diplômes. En effet, en raison de la mutation du football professionnel, la conception et la direction de l'entraînement ne constituent plus qu'une partie réduite, des attributions de l'entraîneur. En revanche, la nécessité de communiquer avec un nombre croissant d'interlocuteurs est devenue primordiale, qu'il s'agisse de s'adresser à un effectif de joueurs parfois trop important, à un staff technique élargi pouvant comporter jusqu'à dix adjoints ou collaborateurs, voire davantage, à des dirigeants, des journalistes ou même des supporters toujours plus exigeants. De fait, en 2019, l'accroissement continu de ces obligations, lié à la multiplicité des protagonistes à contenter, menace toujours davantage une stabilité dans le poste qui s'est avérée précaire dès les années 1940.



*Manager, éducateur, entraîneur.  
Pluralités des fonctions, similitude d'actions.*

**Jérôme Frigout : Enseignant UFR STAPS – Université Paris Est Créteil  
Chercheur Associé – laboratoire I3SP Paris 5 Descartes  
Directeur Technique départemental Val de Marne FFKaraté**

*jerome.frigout@hotmail.fr*

Des sciences de l'éducation, à celles de l'entraînement, en passant par les sciences de gestion, il est postulé et corroboré que les méthodes de gestion des groupes qualifiées d'humanistes, ou d'attentes positives, sont celles qui obtiendraient les meilleurs résultats quant à la production de la tâche attendue.

On va même jusqu'à parler d'effets *Pygmalion* !

Quand ces travaux se mêlent aux systèmes économiques qui les englobent, que reste-t-il de cette *bienveillance* attendue voire prescrite et de ses effets désirés, espérés ?

Sur quels éléments au service des facteurs de cohésion et du sentiment d'appartenance les managers vont-ils alors s'appuyer afin de faire tendre vers ce but supra-ordonné ?

Car si sport rime avec rapports de domination ( $M^* = \emptyset$ ), dopage, exclusion, il est aussi sensé rimer avec bien-être, santé, épanouissement, système collaboratif (soit  $g : S_1 \times \dots \times S_n \rightarrow R^n$ ). Tant pour ceux qui le pratiquent, que pour ceux qui travaillent à le faire pratiquer.

Les mots d'A. Boghossian, recueillis dans des entretiens avec le psychologue du sport de l'INSEP, H. Ripoll, sont à ce propos assez édifiants:

- « **L'esprit d'équipe** conduit à la victoire,
- Le **respect mutuel** est un outil indispensable pour atteindre cette victoire,
- La **répartition des rôles et des tâches doit être rationnelle** (l'ego doit être mis à part des décisions),
- Il faut déterminer des **objectifs communs** : ce que l'on nomme un but supra-ordonné. »

En transparence de ces propos peuvent se lire les attentes des B.O. de l'éducation nationale concernant l'EPS, les attentes du RNCP concernant les métiers du sport et diplômes d'encadrement de ceux-ci, et les devoirs du manager.



# BIBLIOGRAPHIE

Bernardeau-Moreau, D. et al. (2017). « Entraîneur de haut niveau : l'homme aux mille casquettes ». *Jurisport*, 180, 17-32.

Convention Collective Nationale du Sport, C.C.N.S. (2005). N°3328 (IDCC 2511). <https://www.legifrance.gouv.fr/>

Fantoni, C. (2016). Attentes, prises de décisions motrices et performances. Impact des prophéties autoréalisatrices (PA) sur les choix d'étudiants STAPS soumis à un dilemme en action motrice. [Expectations, Motor Decision Taking and Performance. Impact of Self-Fulfilling Prophecies (PA) Considering STAPS Students Choices Subject to a Dilemma in Motor Action]. Laboratoire TEC, Université Paris 5 Descartes, Thèse de doctorat.

Frigout, J. (2019). « L'enchère de la candidature Olympique : un modèle à réviser. » *Jurisport*, 201.

Frigout, S. (Accepté). « Bienveillance, un mot jeté à la mer ? ». *Le Coq Héron*.

Marmo, D. et Duluc, V. (2013). *Football management*. Paris, Eyrolles.

Muller, J.L. (2007). *Guide du management et du leadership*. Paris, Retz.

Nash, J. (1950). « Equilibrium points in n-person games ». *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. National Academy of Sciences, Vol. 36. No. 1, 48-49.

Parlebas, P. (2005). « Modélisation dans les jeux et les sports ». *Mathématiques et sciences humaines*. ["Modelization in Games and Sports". *Mathematics and Human Sciences*]. 170, 11-45.

Ripoll, H. (2012). *Le Mental des champions. Comprendre la réussite sportive*, Paris, Payot.

Rosenthal, R. & Jacobson, L. (1968). « Pygmalion in the classroom ». *The urban review*, 3(1), 16-20.

Von Neumann, J. & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton, University Press



## *Caractéristiques et gestion de la diversité culturelle dans les équipes sportives : pistes de réflexion pour les entraîneurs*

**Manon ÉLUÈRE<sup>1</sup>, Jean-Philippe HEUZÉ<sup>1</sup>, & Luc J. MARTIN<sup>2</sup>**  
**1Université Grenoble Alpes, Laboratoire SENS (France)**  
**2Queen's University, PLAYS laboratory (Canada)**  
[manon.eluere@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:manon.eluere@univ-grenoble-alpes.fr)

Dans leur recherche de performance, les équipes sportives de haut niveau sont de plus en plus multiculturelles, au point que les clubs de football européens soient comparés à des firmes multinationales (Andreff, 2009). Bien que les enquêtes montrent une augmentation régulière du nombre d'expatriés dans les effectifs professionnels (e.g., Poli, Ravenel, & Besson, 2018), les effets de la diversité culturelle sur ces équipes restent peu étudiés ou pris en compte dans leur management (Guéguen, 2011). Le concept de diversité culturelle renvoie à une multitude d'attributs (e.g., nationalité, ethnicité, valeurs, religion) (Earley & Mosakowski, 2000) et désigne l'appartenance explicite d'individus à différents groupes socioculturels se distinguant par des normes, des valeurs et des traditions spécifiques (Cox, 1993). Les résultats des travaux en psychologie du travail nous éclairent sur la complexité de ce concept, car s'il affecte les processus de groupe, le bien-être et la performance des individus (Stahl, Maznevski, Voigt, & Jonsen, 2010), il est aussi bien associé à des effets positifs (e.g., créativité) que négatifs (e.g., conflits). Par ailleurs, alors que les études en contexte sportif examinent principalement les relations entre la diversité culturelle et la performance, la cohésion ou la satisfaction des équipiers (Godfrey, Kim, Eluère & Eys, 2019), peu s'intéressent au point de vue de ces acteurs et de leurs entraîneurs.

Les premières études menées dans le cadre de cette thèse visaient donc, à partir du terrain, à appréhender les perceptions d'athlètes et d'entraîneurs professionnels sur (a) les diversités nationale et racio-ethnique présentes au sein de leur effectif, (b) leurs effets sur le fonctionnement de l'équipe et (c) les stratégies qu'ils utilisaient ou recommandaient, le cas échéant, pour composer avec ces diversités. À travers des méthodes d'entretiens et d'analyse des réseaux sociaux, les premiers résultats ont montré la présence récurrente de cliques nationales dans les équipes, ainsi que des expériences partagées de stéréotypes nationaux parmi les athlètes et les entraîneurs. Surtout, les discours des participants ont permis de mieux caractériser la diversité culturelle, qu'ils associent principalement à trois facteurs : le langage/la communication, l'éthique de travail et le comportement. Les résultats ont également révélé des stratégies convergentes (e.g., écoute, prise de conscience de la diversité) et divergentes (e.g., place accordée à la diversité culturelle dans le management) pour gérer la diversité culturelle dans le management d'équipe.

Finalement, ces éléments offrent des pistes de réflexion pour approfondir et préciser l'analyse des effets de la diversité culturelle, mais aussi des perspectives d'applications pratiques, notamment pour les formations d'entraîneurs. Entre autre, ce travail semble confirmer que l'évolution, et la diversité des effectifs des équipes professionnelles féminines de football, ne peuvent s'opérer sans une remise en question du management de ces collectifs (Eluère & Heuzé, 2019).

Mots clés : diversité culturelle, équipe sportive, dynamique de groupe, sport professionnel

Andreff, W. (2009). Un club de football européen est-il une firme multinationale ? In J. Fontanel, L. Bensahel, & P. Chaix (Eds.), *Regards sur l'économie et le management du sport et des sportifs professionnels* (pp. 133-152). Paris: L'Harmattan.

Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research & practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43, 26–49. doi: 10.5465/1556384

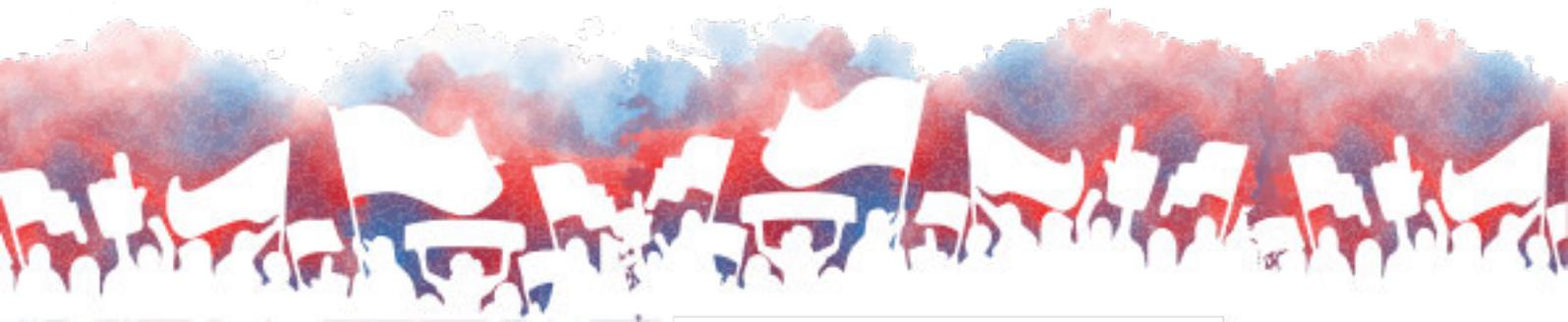
Eluère, M., & Heuzé, J.-P. (2019). La diversité culturelle, nouveau challenge pour les équipes sportives féminines ? *Revue EPS*, 384, 38–40.

Godfrey, M., Kim, J., Eluère, M., & Eys, M. (2019). Diversity in cultural diversity research: A scoping review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*. Advance online publication. doi: 10.1080/1750984X.2019.1616316

Guéguen, G. (2011). Diversité culturelle et performance des équipes sportives de haut niveau : Le cas du Tour de France. *Management International*, 15(4), 109–122. doi: 10.7202/1006195ar

Poli, R., Ravenel, L., & Besson, R. (2018). Les footballeurs expatriés dans le monde: Etude globale 2018. Rapport mensuel de l'observatoire du football CIES n°35 – Mai 2018.

Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2009). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41, 690–709. doi:10.1057/jibs.2009.85



# PLANS D'ACCÈS

Accès en voiture :

Prendre A3, A86 et A15 en direction de Avenue François Mitterrand à Pontoise.  
Prendre la sortie 9 et quitter A15. Suivre Boulevard du Port et Avenue du Parc en direction du 13 Boulevard de l'Hautil/D203 à Cergy

Accès en transport en commun :

Direction Cergy-le-haut, arrêt Cergy-Préfecture.  
Depuis la gare Saint-Lazare ou Nanterre- Université, arrêt Cergy-Préfecture

ILEPS, 13 Boulevard de l'Hautil à Cergy  
pour le 18 octobre

