

Collection

Psychologie N°7

Janvier 2025

Mémentos

CREPS
MONTPELLIER
FONT-ROMEU

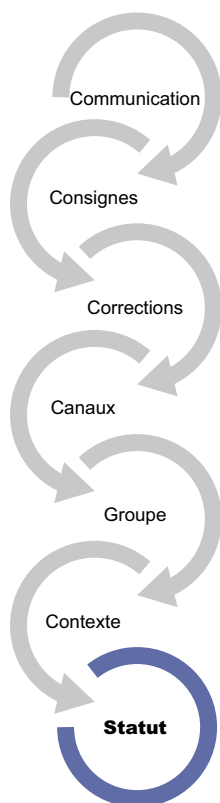
La communication entraîneurs/sportifs

Tome 7

**Communication
et statut**



PRÉSENTATION



Dans les tomes précédents, nous avons abordé de multiples facteurs qui conditionnent la communication entre l'entraîneur et le sportif. Le statut de l'entraîneur, comme celui du sportif, peut aussi altérer la relation et, par conséquent, la communication.

Par « statut », nous entendrons ce que la personne représente aux yeux des autres, de par sa formation, sa fonction, son expérience, ses résultats ou sa réputation. Ainsi, nous aborderons différents cas qui illustreront des situations classiques où le statut conditionnera la communication. Le développement du bien-être, du libre arbitre et de l'autonomie dans la pratique sportive ont guidé les auteurs dans leur démarche.

Pierre Salamé

■ Introduction	04
■ Les écueils de perception de la légitimité de l'entraîneur	06
L'exemple d'un entraîneur étranger reconnu	07
Le changement de statut athlète/entraîneur auprès du même groupe	11
De sportif de haut niveau à entraîneur national	14
■ Lorsque des interférences extérieures impactent les entraîneurs	19
L'aura de l'entraîneur champion	19
Les interférences d'un père surinvesti	22
■ Les difficultés d'adaptation aux différents statuts	28
Première expérience d'un entraîneur masculin auprès d'un collectif féminin	28
Les changements de statut du sportif face à différents collectifs	31
Cohabitation de différentes générations d'athlètes dans un groupe	34



■ INTRODUCTION

Comprendre la réussite d'un sportif, c'est aussi comprendre le rôle et l'influence des différentes relations avec lesquelles il est en interaction : le noyau familial avec les parents, le conjoint ou la conjointe, les amis, le groupe sportif d'appartenance avec les partenaires d'entraînement, la fédération de rattachement, les médias dans le sport de haut de niveau, les supporters... Et, bien entendu, l'entraîneur !

En effet, l'entraîneur est celui avec lequel l'athlète passe régulièrement le plus de temps : l'entraînement, la compétition, les déplacements. Il est également celui qui est présent tant du point de vue affectif que technique puisqu'il soutient, encourage, accueille les doutes du sportif, console parfois, sanctionne à d'autres moments, partage joie et tristesse. Entraîné et entraîneur ont ça en commun qu'ils courent après le même objectif : la performance, et cela quelles que soient les raisons profondes de l'un ou de l'autre. Pour tous ces motifs, l'entraîneur est donc probablement celui qui a le plus d'impact sur la performance du sportif.

Ce nouveau Mémento se donne comme objectif particulier de mieux saisir le fonctionnement global de la relation entraîneur-entraîné, et plus précisément le poids de l'entraîneur sur l'entraîné en fonction de ce qu'il représente pour le sportif. Nous travaillerons cette question à travers des exemples vécus dans lesquels les statuts des entraîneurs ont fortement influencé les relations et les résultats qu'ils ont eus avec les sportifs entraînés : nous aborderons notamment le cas d'un entraîneur étranger qui a fait ses preuves dans son pays et sur qui les attentes sont donc très fortes quand il arrive en France, celui d'un champion reconnu mais maladroit quand il devient entraîneur, la difficulté d'être crédible en tant qu'entraîneur de ses anciens partenaires d'entraînement, la complexité pour un entraîneur masculin d'entraîner un collectif féminin... Finalement, nous verrons à travers toutes ces situations de relations entraîneurs-entraînés que, quel que soit le statut de l'entraîneur, la présence du lien de confiance est nécessaire. Sera donc envisagée toute la complexité de cette relation dans ce qu'il est possible de décrypter et ce qui échappe à la compréhension mais qui fait qu'une relation fonctionne ou ne fonctionne pas.

■ LES ÉCUEILS DE PERCEPTION DE LA LÉGITIMITÉ DE L'ENTRAÎNEUR

La question de la légitimité de l'entraîneur est un sujet complexe. Il ne suffit pas d'avoir le titre pour s'imposer auprès des sportifs. Nous verrons dans ce chapitre toute la difficulté de se faire accepter lorsque l'on bascule un peu rapidement dans ce statut. Mais pour commencer, observons la situation opposée, où le fait d'être un entraîneur reconnu provoque des attentes irrationnelles. Pour chaque étude de cas, nous réfléchirons à ce qui doit être posé en matière de communication pour améliorer la gestion de ces situations problématiques.

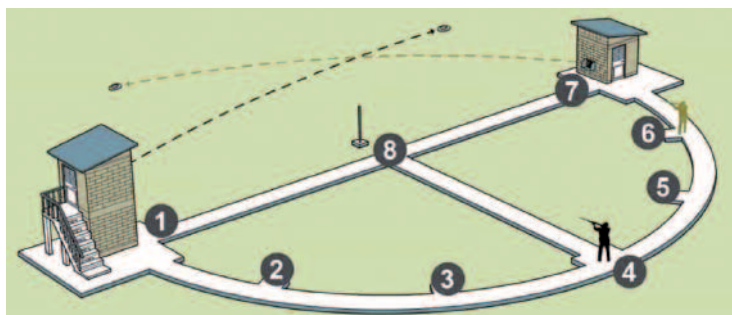




L'EXEMPLE D'UN ENTRAÎNEUR ÉTRANGER RECONNU

Après des Jeux de Rio dans l'ensemble décevants dans les disciplines du plateau, la DTN de la Fédération française de tir décide d'engager un entraîneur étranger pour l'épreuve du skeet. Elle espère ainsi redynamiser la discipline qui compte plusieurs tireurs à fort potentiel, souvent finalistes mais rarement sur le podium, que ce soit chez les femmes ou chez les hommes.

Le choix se porte sur Claudio, un entraîneur italien, ancien tireur de haut niveau et entraîneur de l'équipe italienne depuis plusieurs années.



Les différentes positions de tir du skeet

LES ÉCUEILS DE PERCEPTION DE LA LÉGITIMITÉ DE L'ENTRAÎNEUR



L'Italie étant une des meilleures nations dans cette épreuve, le choix semble faire l'unanimité.

Claudio est accueilli chaleureusement par l'ensemble des tireurs du collectif France. Son arrivée est source d'espoir et de motivation pour beaucoup d'athlètes, qui voient ici une opportunité de passer un cap et de gravir ainsi la dernière marche qui leur permettra de monter régulièrement sur les podiums mondiaux. Claudio a en effet eu de très bons résultats avec l'équipe nationale italienne, en particulier sur les Jeux de Rio avec trois médailles sur six possibles dans l'épreuve. Ce palmarès fait rêver les athlètes de l'équipe de France, et on peut lire dans les yeux de chacun la promesse de jours meilleurs pour le skeet français. L'imaginaire est en route !

Après quelques mois durant lesquels les stages et les compétitions s'enchaînent, les résultats ne semblent pas évoluer de façon très significative. Le doute s'installe chez les tireurs. Les méthodes employées par Claudio ne semblent pas radicalement différentes de celles de son prédécesseur, et l'ensemble des athlètes se questionne quant à la validité du choix de la Direction Technique.

Les attentes qui étaient très fortes à l'arrivée de Claudio se délitent peu à peu et la motivation baisse parmi les athlètes. La confiance aveugle qui animait l'ensemble de l'équipe de France de skeet est remplacée par de la méfiance, voire de l'animosité à son égard. Beaucoup de tireurs lui en veulent de ne pas avoir su débloquer leur potentiel durant les quelques mois qui viennent de passer.

Prenant conscience de la situation, le D.T.N. est obligé de faire une mise au point lors d'une Coupe du monde. Il rappelle à tous plusieurs choses.

- ▶ *Les changements mettent souvent du temps à se faire ressentir en matière de résultats. C'est un travail de longue haleine et Claudio vient juste de commencer à travailler avec l'équipe de France. Malgré son expérience et son palmarès, il n'est pas magicien, et insuffler une nouvelle dynamique peut prendre du temps.*
- ▶ *Claudio a fait ses preuves durant de nombreuses années en Italie. Son palmarès en tant qu'entraîneur est inégalé et ne peut être remis en cause. Il semble plus opportun de travailler sur les attentes de chacun.*
- ▶ *Le coach participe à la réussite des athlètes, mais il est nécessaire d'avoir une vision claire et réaliste de la construction de la performance, où l'athlète reste l'acteur principal et ne doit en aucun cas relâcher ses efforts et son investissement en pensant qu'un changement externe pourrait débloquer une situation compliquée, comme par enchantement.*

Grâce à cette intervention du DTN, chacun repart centré sur son rôle. Ce discours a permis à l'ensemble de l'équipe de prendre du recul et de renouer avec Claudio en essayant de lui faire de nouveau confiance pour continuer à travailler de façon optimale.

Quelques mois plus tard, lors du Grand Prix de Larnaca, Claudio effectue un coaching gagnant avec Denis, le leader de l'équipe de France de skeet. Après avoir accédé à la finale, Denis suit une consigne de Claudio basée sur un point précis de sa séquence de tir. Il gagne la compétition.

Claudio vient de gagner la confiance du leader du groupe, ce qui aura un impact direct sur l'ensemble de l'équipe. Son statut a changé, vers une légitimité et une confiance retrouvée.

Ce genre de situation peut se présenter à différents niveaux (du club aux équipes nationales). Pour que les effets d'attente soient mieux gérés, il est important de :

- ▶ désamorcer le plus rapidement possible les situations problématiques, sans attendre un point de non-retour ;
- ▶ ne pas hésiter à faire appel à une personne extérieure pour temporiser et réguler auprès des différents acteurs, dans un rôle de médiateur ;
- ▶ bien recentrer les athlètes sur la réalité du terrain, qui est parfois éloignée de l'imaginaire qui découle des attentes de chacun.

Une telle démarche permet de gagner du temps et de l'efficacité dans la construction de la performance, mais demande une vigilance importante et l'acceptation par les entraîneurs de faire appel à quelqu'un d'extérieur pour aider à résoudre une crise.

Si Claudio a dû faire face aux attentes excessives à son arrivée, pour d'autres entraîneurs, c'est le phénomène inverse qui se produit.

Nommés à la tête de collectifs nationaux alors qu'ils en faisaient partie en tant que sportifs quelques semaines avant, Nathalie comme Julien ont dû lutter contre les a priori négatifs pour acquérir leur légitimité.

LE CHANGEMENT DE STATUT ATHLÈTE/ENTRAÎNEUR AUPRÈS DU MÊME GROUPE

Suite à sa fin de carrière, Nathalie (pilote de BMX race) a choisi pour sa reconversion de devenir entraîneur de haut niveau. C'est pour elle l'occasion de passer de l'autre côté de la barrière et de continuer sa passion au service de sa discipline. Ce choix a été réfléchi afin d'entraîner dans un premier temps de jeunes pilotes et ensuite d'évoluer vers un groupe Élite. Suite à l'obtention du concours de professeur de sport, Nathalie devient adjointe de l'entraîneur national à seulement quelques mois des Jeux olympiques.

Lorsque l'olympiade se termine, l'entraîneur national stoppe sa mission, et Nathalie se trouve propulsée en tant qu'entraîneur national Élite ayant la responsabilité de trois coureurs avec lesquels elle avait été athlète. Alors qu'elle se voyait encadrer des jeunes, elle se retrouve directement sur un groupe Élite, de surcroît avec des athlètes qu'elle côtoyait en tant que sportive.



Ce changement de mission arrive au moment où la concurrence est très forte chez les coureurs, et en particulier entre les structures d'entraînement. Nathalie vient d'une structure concurrente, en plus d'être une femme entraîneur dans une discipline plutôt masculine. Dès les premières semaines de travail, un des trois coureurs, Paul, a du mal à faire confiance à Nathalie. Il dit bien se connaître et être capable de s'autogérer, notamment sur la planification de ses différents cycles de travail. Nathalie accepte sa demande en lui laissant cette autonomie mais souhaite que Paul garde le lien avec le groupe et sa dynamique. L'objectif est de passer de l'autonomie à une collaboration avec Nathalie et le groupe Élite pour programmer leur préparation commune.

Quelques semaines plus tard, lors d'un échange sur la planification, Nathalie apprend que Paul ne réalise pas lui-même son plan d'entraînement mais que celui-ci est fait par un autre entraîneur, étranger de surcroît. Aussitôt, Nathalie programme un entretien pour affirmer le cadre de fonctionnement. Durant cet échange, Paul exprime clairement ne pas vouloir être entraîné par Nathalie, estimant qu'elle n'a rien prouvé et n'est pas légitime pour lui. En revanche, il souhaite quand même bénéficier de toutes les infrastructures du Pôle pour venir s'y entraîner durant les créneaux collectifs, mais selon son programme.

Lors de cette entrevue, Nathalie prend clairement conscience qu'en plus d'être inexpérimentée selon Paul elle n'a pas la connaissance nécessaire à la performance masculine, quand bien même elle avait performé à haut niveau chez les femmes. Nathalie fait alors le choix de ne pas retenir les conditions voulues par Paul et pose au contraire un cadre plus strict. Cet échange a dégradé une situation déjà compliquée et a accentué le mal-être du coureur et celui de l'entraîneur, qui n'a jamais réussi à trouver le moyen de communiquer avec cet athlète. Le



conflit et le manque de communication ont aggravé l'écart de vision des deux personnes, entraînant de mauvais résultats jusqu'à arriver à la rupture.

S'il n'est jamais facile de devenir entraîneur immédiatement après sa fin de carrière de compétiteur, c'est d'autant plus compliqué lorsqu'on doit entraîner des sportifs avec lesquels on a concouru dans un contexte culturel bien ancré. Dans le cas de Nathalie et de Paul, nous avons un jeune entraîneur femme avec peu d'expérience et un athlète expérimenté, atypique et performant. Tous les ingrédients pour que la démarche de préparation sportive au très haut niveau soit rendue compliquée.

L'idée d'un cadre collectif de base à respecter dès le début de la mission semble incontournable pour s'assurer que tous les acteurs soient en ordre de marche vers le même objectif et dans un même état d'esprit. L'autonomie des sportifs est souhaitée, mais le cadre est incontournable. Un cadre collectif ne signifie pas qu'ils vont tous avoir le même programme mais qu'il sera individualisé pour répondre aux particularités et aux besoins de chacun. Cette démarche individualisée doit s'inscrire dans un cadre de fonctionnement connu de tous avec des temps et des actions communs pour activer une émulation. Créer et faire vivre une dynamique collective qui devra bénéficier à chacun mais aussi à l'équipe. Ce cadre collectif devra être coconstruit avec l'entraîneur et les sportifs pour qu'il réponde à l'ensemble des éléments constitutifs de la performance.



DE SPORTIF DE HAUT NIVEAU À ENTRAÎNEUR NATIONAL

Julien, membre de l'équipe de France de kayak de slalom, a arrêté sa carrière de haut niveau après les Championnats du monde 2023. Il était jusqu'alors professeur de sport détaché à temps plein pour s'entraîner et courir au plus haut niveau.

Très tôt passionné pour transmettre son expérience et ses connaissances sportives, il a d'abord entraîné dans son club dès ses 16 ans, puis au comité régional, et enfin ponctuellement en équipe de France pour les U18, lors de stages. Pendant ses études en STAPS (une licence d'entraînement et un master en coaching et préparation mentale), il avait passé son DE et son DES. Sa carrière de payeur de haut niveau fut brillante : après un titre de Champion du monde en individuel, il décrocha une médaille d'argent aux Jeux olympiques. Ces deux dernières années, ses résultats commençaient à s'éroder, 10^{ème} aux derniers Championnats du monde, 3^{ème} Français. La direction technique lui proposa alors d'entraîner l'équipe de France senior à condition d'arrêter sa carrière

de compétiteur. En effet, Julien possédait le profil idéal pour remplacer un des entraîneurs nationaux qui désirait arrêter : son expérience de la haute performance forgée au cours de ses années passées au plus haut niveau était complétée par une formation des plus adaptées.

Saisissant cette opportunité, Julien prit ses fonctions en septembre au Pôle France où il s'entraînait jusqu'alors. Il se retrouva à être en responsabilité de ses anciens coéquipiers d'entraînement, les partenaires/concurrents de ces dernières années. Il se lança tête baissée dans l'entraînement en début de saison comme se lançait le compétiteur qu'il était peu de temps auparavant.



Dès les premiers mois en responsabilité, Julien rencontra des difficultés croissantes à manager son groupe. Il eut du mal à trouver la posture adaptée et chercha la bonne distance sans réellement la trouver : l'entraîneur copain, l'entraîneur directif, l'entraîneur empathique, l'entraîneur démocratique... De plus, deux payeurs acceptant difficilement d'être entraînés par leur ancien partenaire lui rendirent la vie difficile ! Il était pourtant vigilant à ne pas appliquer les contenus qui fonctionnaient bien pour lui, et s'imposait de bien s'adapter à chaque profil. Contestant ses méthodes et ses choix, les perturbateurs lui menèrent une cabale sourde et fort pénible. La communication entre eux était difficile et souvent très tendue : les non-dits, les erreurs d'interprétation, les silences eurent un impact négatif sur les échanges avec le reste du groupe.

Se voyant rejeté, Julien résista tant bien que mal, en multipliant les maladroises, les mains tendues, les décisions unilatérales, les réunions de médiation... Le deuxième entraîneur du Pôle, aussi jeune et aussi peu expérimenté que Julien, ne lui fut pas d'un grand secours. La saison sportive se déroula dans la douleur pour les deux récalcitrants : des sélections ratées pour eux. Les autres du groupe, malgré une ambiance d'entraînement délétère pendant les mois de préparation, réussirent leurs sélections sans briller à l'international, mais ils purent atteindre une partie de leurs objectifs. Ainsi, Julien, au prix d'une ténacité hors pair et d'un surcroît de travail, limita la casse avec les payeurs les moins obtus.

Lors de la saison suivante, les relations se normalisèrent, Julien ayant gagné en légitimité de par les résultats de sa première année. Cependant, il est incontestable que du temps a été perdu, que si l'énergie avait pu être mieux utilisée, les résultats auraient sûrement été meilleurs.

La prise en main d'une équipe nationale par un nouvel entraîneur n'est pas chose facile, surtout si celui-ci vit sa première expérience de haute performance. La mise en place de Julien est très précoce ; d'ailleurs, certaines fédérations se refusent à nommer un novice pour un coaching de haut niveau. Mais, souvent, les directions sont coincées et ne peuvent pas faire autrement. Dans notre cas, Julien a été mal accompagné par la direction technique. La période de prise de fonction est primordiale, Julien, par manque d'expérience à ce niveau, n'a pas pris le temps de poser le cadre, de définir avec les sportifs des règles de fonctionnement. Il aurait dû être aidé en ce sens par le directeur des équipes de France, par exemple. Julien, très seul en début de saison, aurait pu bénéficier d'un accompagnement réalisé par un entraîneur plus aguerri. Celui-ci, en assistant à une ou deux journées par mois au fonctionnement du jeune entraîneur avec son groupe, aurait pu aider à anticiper et à amortir les dysfonctionnements.



LES ÉCUEILS DE PERCEPTION DE LA LÉGITIMITÉ DE L'ENTRAÎNEUR



La plupart du temps, grâce à une observation extérieure bienveillante mais réaliste et à des échanges de pratiques réalisés avec une personne de confiance, les difficultés sont abordées sereinement. Ainsi, des analyses et des solutions partagées et coconstruites rendent les premiers pas d'un jeune entraîneur plus sereins et donc plus efficaces. Ce collègue, s'il possède l'appui de la direction technique, peut s'apparenter à une sorte de tuteur qui accompagne sur le terrain l'apprentissage du jeune entraîneur, en relation avec son responsable pédagogique, le DTN ou le directeur des équipes de France. Le DTN peut organiser cet accompagnement et l'inscrire dans le projet fédéral pour garantir le développement des compétences des cadres. Quel que soit le niveau, du club aux équipes nationales, un accompagnement basé sur l'observation et les échanges de pratiques par un pair plus expérimenté demeure un moyen très efficace pour aguerrir et enrichir rapidement un jeune entraîneur.

Comme nous avons pu le voir grâce à ces trois exemples, la qualité de la communication est fortement altérée par ces questions de statuts : chacun tente de dialoguer, mais les représentations sous-jacentes perturbent fortement les échanges et génèrent de multiples malentendus. Prendre le temps, cadrer sans cesse, se faire accompagner, tout ceci est nécessaire pour espérer dépasser ces problématiques et construire un dialogue plus serein, plus limpide.



LORSQUE DES INTERFÉRENCES EXTÉRIEURES IMPACTENT LES ENTRAÎNEURS

Dans ce deuxième chapitre, nous abordons des éléments de contexte qui peuvent altérer la qualité de la relation entraîneur-sportif et rendre la communication plus complexe. Dans un premier cas, nous nous intéresserons à une situation ponctuelle d'interférence liée à l'aura particulière d'un champion, puis nous verrons la problématique particulièrement épineuse du parent surinvesti.

L'AURA DE L'ENTRAÎNEUR CHAMPION

Antoine, entraîneur du collectif national junior carabine, organise un stage d'une semaine pour préparer une échéance importante pour ce groupe de jeunes athlètes.

Afin d'apporter une plus-value à ce stage, il décide de demander à Serge, médaillé olympique, de venir témoigner de son expérience sur ce regroupement. Serge accepte avec enthousiasme, désireux de partager avec la nouvelle génération son vécu et de parfaire son expérience de coach en devenir, puisqu'il vient d'être nommé entraîneur des cadets par la Direction Technique. Les jeunes athlètes sont très excités et motivés à l'idée de rencontrer Serge, le dernier médaillé olympique français dans la discipline.

LORSQUE LES INTERFÉRENCES EXTÉRIEURES IMPACTENT LES ENTRAÎNEURS

Lors de la première journée de stage, Serge raconte aux jeunes tireurs son expérience olympique, avec le gain d'une médaille comme aboutissement. Les jeunes boivent ses paroles et ont les yeux qui pétillent.

Par la suite, des ateliers de travail techniques sont mis en place et Antoine demande à Serge de passer voir les athlètes un par un pour leur prodiguer des conseils. Les deux premières journées se déroulent donc avec cette formule, travail individuel et interventions de Serge auprès de chacun.

Le troisième jour du stage, Antoine met en place un match d'évaluation, comme il le fait systématiquement à chaque stage. Les résultats ne sont pas bons. Dans l'ensemble, tous les tireurs ont des résultats décevants, en deçà de leur niveau habituel. Antoine ne comprend pas. La plus-value escomptée avec la présence de Serge ne se fait pas sentir en matière de résultats. De plus, Antoine note des petits changements de technique et d'attitude chez certains.

Il décide alors d'observer de plus près les interventions de Serge, qu'il avait laissé très libre jusqu'alors. Il met ainsi le doigt sur plusieurs problèmes :

SERGE DONNE ÉNORMÉMENT D'INFORMATIONS AUX TIREURS ET CELA N'EST PAS FAIT DE FAÇON STRUCTURÉE.

► Dévoré par la passion de son sport, il abreuve les jeunes tireurs d'anecdotes, de conseils et de recommandations sur le matériel, surchargeant les athlètes d'informations. Ces derniers, aveuglés par l'aura de Serge et n'ayant pas assez d'expérience et de recul, essayent d'intégrer immédiatement l'ensemble des informations reçues, sans rien remettre en question et sans en parler à Antoine. Évidemment, cela vient perturber le travail mis en place depuis des mois avec leur entraîneur.



LORSQUE LES INTERFÉRENCES EXTÉRIEURES IMPACTENT LES ENTRAÎNEURS

IL FOCALISE BEAUCOUP SUR LA CRÉATIVITÉ QUI, À SON AVIS, LUI A PERMIS DE DEVENIR CHAMPION OLYMPIQUE.

- Son aura auprès des jeunes athlètes est telle que le message perçu est faussé : faites comme moi et vous deviendrez champion olympique ! Les différentes phases de formation sont ici oubliées, et ce message vient perturber les tireurs qui sont encore en cours de construction. Ils n'ont pas encore atteint le stade où la créativité serait un plus. Ils sont pour l'instant dans un schéma de régularisation de leur routine et de leur technique permettant de mettre en place une technique de base solide sur laquelle ils peuvent s'appuyer en match.

IL PROPOSE À TOUS LES TIREURS DES CHANGEMENTS TECHNIQUES BASÉS SUR CE QUE LUI METTAIT EN PLACE LORSQU'IL ÉTAIT ATHLÈTE.

- Serge était un athlète atypique avec une position et une technique particulière, assez éloignées des standards de la discipline. La tentation de reproduire ce qui lui avait permis d'obtenir une médaille olympique est grande, mais Antoine sait bien que cela ne mène probablement qu'à des échecs. Cependant, les jeunes athlètes n'ont évidemment pas assez de recul et d'expérience pour comprendre cela. En admiration totale pour le médaillé olympique, ils essaient d'implémenter dans leur routine et leur technique ce qui avait fonctionné pour Serge, dégradant ainsi leurs performances.

LORSQUE LES INTERFÉRENCES EXTÉRIEURES IMPACTENT LES ENTRAÎNEURS

Cette situation souligne clairement un manque de préparation de la part d'Antoine, qui n'a pas anticipé les problèmes potentiels liés à l'intervention de Serge sur ce stage.

- ▶ Il aurait dû vérifier qu'ils allaient bien être sur une même longueur d'onde en matière de discours technique. Connaissant les particularités de champion d'exception de Serge, il aurait dû lui demander de s'en tenir à un discours plus simple sur les points techniques et sur l'approche générale de la compétition, tout en gardant les aspects enrichissants du partage d'expérience.
- ▶ Insister auprès des jeunes tireurs, avec l'appui de Serge, sur le fait que chaque athlète de très haut niveau est particulier et qu'il est illusoire, voire contre-productif, de vouloir reproduire à l'identique ce qui a été efficace par le passé avec ces champions.
- ▶ Antoine aurait aussi dû prendre conscience du manque d'expérience de Serge en tant que coach. Tout champion qu'il est, ses capacités d'entraîneur sont encore à développer et Antoine, aveuglé lui aussi par l'aura de Serge, n'a pas pensé/osé encadrer les interventions de Serge comme il l'aurait fait pour un autre entraîneur débutant.

LES INTERFÉRENCES D'UN PÈRE SURINVESTI

Il y a quelques années, Louis signe son premier contrat professionnel, il a 20 ans. Il joue au volley depuis toujours, et ne parle plus à son père...

Remontons le temps... Son père a été joueur professionnel de handball. Il est professeur d'EPS dans l'établissement où est scolarisé son fils, et il est le responsable de l'AS hand et volley du collège.



LORSQUE LES INTERFÉRENCES EXTÉRIEURES IMPACTENT LES ENTRAÎNEURS

Lorsque Louis commence à jouer au volley en club, son père l'entraîne. Il suit l'ensemble de son parcours. Ils discutent beaucoup, débriefent, se fixent des objectifs. Louis prend un premier envol en intégrant le Pôle Espoirs, il rentre chez lui le week-end et joue dans son club avec ses amis. Son père l'accompagne toujours comme coach adjoint. Ensemble, ils gagnent la Coupe de France et savourent aussi les premières sélections en équipe de France. La famille se déplace partout en Europe pour le suivre, pour l'encourager. Le soir, de retour à l'hôtel, le téléphone est aussi un bon moyen de continuer les débriefings. Louis poursuit sa progression, il intègre le Pôle France à ses 17 ans. Il joue en championnat avec le Pôle et rentre moins à la maison. La proximité du Pôle France permet à son père de venir le voir jouer. Quand il ne le peut pas, les débriefings au téléphone compensent.

Ses coaches notent tout au long des trois ans de formation une insatisfaction permanente à l'entraînement et en match. Louis ressasse beaucoup les éléments négatifs, se frustre, se focalise trop sur le résultat, pas assez sur le processus. Un travail est entrepris avec un psycho-

logue pour l'aider à verbaliser les choses, les accepter et travailler dessus. Ses coachs organisent des exercices qui le mettent dans des situations de jeu et de travail les plus proches du match afin de l'habituer à gérer ces moments-là (des duels ou des contrats, par exemple). Son temps de jeu et son niveau progressent et lui permettent de goûter puis de prendre du temps de jeu pour devenir titulaire et performant dans la division où le Pôle est inscrit. Même si son niveau monte, les problèmes restent. Le contexte familial, culturel et l'attente autour de lui sont omniprésents.

La troisième et dernière année au Pôle France est un cap pour lui. Des stages en clubs professionnels sont organisés pour commencer à appréhender la sortie. Cela permet de construire des critères pour faire un choix de club en fonction de son niveau et des nouveaux objectifs de développement. Le recrutement des clubs professionnels devient obsessionnel, pression des statistiques, les clubs demandent des vidéos, il doit être performant, c'est sûr – son père le lui dit –, les stats, les stats, les stats. Il arrête ses études pour se focaliser sur son (leur) projet professionnel... Tout s'accélère. Son recrutement s'officialise en LAM¹ et il intègre un groupe professionnel. La préparation de la saison se passe bien, mais son nouveau coach le trouve trop centré sur le résultat. La faute, qui fait pourtant partie du jeu, devient obsessionnelle et le déstabilise trop rapidement. Il coupe totalement les ponts avec son père. En cet automne de sa première saison en club professionnel, la frustration reste un frein à sa progression et à ses performances malgré un temps de jeu qui augmente.

¹ LAM : première division professionnelle. Le Pôle France évolue, lui, en élite à cette époque-là.



LORSQUE LES INTERFÉRENCES EXTÉRIEURES IMPACTENT LES ENTRAÎNEURS

À partir de cet exemple, nous nous proposons de réfléchir à comment chacun peut se positionner. Nous souhaitons évoquer, ici, différentes pistes de réflexions et d'actions en tant qu'entraîneur, mais aussi questionner la position du père et de l'athlète afin d'offrir des axes d'évolution (remédiation-réflexion-travail).

En tant que père, nous vous proposons de vous poser ces questions.

- ▶ Comment être père et entraîneur ? Comment faire ce pas de côté pour continuer à avoir des relations « normales » en dehors du sport ?
- ▶ Quelles règles se fixer à la maison ? Doit-elle être un cocon hors du sport ?
- ▶ Comment laisser son enfant maître de son projet ? Comment cultiver son libre arbitre tout en lui évitant des écueils ?
- ▶ Comment ne pas être un père qui vit ou revit une carrière qu'il n'a pas eue ou qui n'a pas été à la hauteur de ses rêves ?

En tant qu'athlète, nous vous proposons de réfléchir aux points suivants.

- ▶ Comment échanger en famille sur son ressenti, sur cette oppression sportive ?
- ▶ Quels outils ou tiers à sa disposition pour verbaliser ses envies, ses rêves, ses choix et ses modes de fonctionnement en dehors de toute pression familiale ?
- ▶ Comment s'émanciper sans avoir peur de rompre le lien familial ?

LORSQUE LES INTERFÉRENCES EXTÉRIEURES IMPACTENT LES ENTRAÎNEURS



En tant qu'entraîneur, nous pouvons nous questionner sur notre posture.

- Afin de gérer la concurrence des conseils (père, proche, agent, club...), nous pensons qu'il est nécessaire de garder notre position de spécialiste de l'entraînement, d'expert à ce moment-là de la carrière.
- Au milieu de la relation familiale, essayons de rester centrés sur l'athlète pour lui ouvrir des perspectives de développement à moyen et long termes. Essayons de faire émerger des objectifs clairs dans un temps cohérent (par exemple : être titulaire dans une équipe professionnelle visant le titre en LAM dès la sortie du Pôle n'est pas cohérent dans le temps, quelles sont les étapes ?).
- Pour nous, l'interlocuteur principal est l'athlète. Cela ne veut pas dire qu'il faut occulter la relation avec les parents, chaque famille a un contexte différent : famille de sportifs comme dans notre cas, ou famille pas du tout sportive.
- En tant qu'entraîneur en Pôle, nous chercherons à éclairer les processus de développement individuel du sportif sur le temps long. Nous souhaitons mettre en avant les éléments qui vont le guider vers la performance.

LORSQUE LES INTERFÉRENCES EXTÉRIEURES IMPACTENT LES ENTRAÎNEURS



► Enfin, il est possible, en fonction du relationnel que nous avons avec le joueur et son entourage, d'être médiateur (interrogateur/impulseur) en incitant l'athlète et le père à se poser les questions que nous venons d'évoquer précédemment, afin d'entamer un processus d'échanges et de réflexion. Il est aussi envisageable de faire appel à une personne tierce spécialiste, préparateur mental ou psychologue.

Les relations parents-enfants peuvent être complexes tout au long de l'enfance puis de l'adolescence. Nous le savons, il y a des oscillations entre des temps forts et des temps faibles dans nos vies familiales. Lorsqu'à celles-ci s'ajoute un lien dans le sport (parent/entraîneur/ex-joueur/ enfant/athlète), cela peut exacerber les tensions mais aussi les bons moments. Il reste pour nous important de beaucoup échanger afin que tous s'accomplissent et vivent au mieux ces aventures sportives, chacun à sa place.



■ LES DIFFICULTÉS D'ADAPTATION AUX DIFFÉRENTS STATUTS

Dans ce dernier chapitre, nous nous intéressons à l'impact des différents statuts des sportifs sur la communication avec l'entraîneur. Pour commencer, nous aborderons le cas assez classique du changement de public : passer d'un collectif masculin à un collectif féminin, et tout ce que cela implique en matière de positionnement et de communication. Puis nous aborderons deux situations particulièrement subtiles : les changements de statut d'un même sportif dans différents collectifs et les différents statuts dans un collectif. Toutes ces variations modifient fortement la manière dont les échanges sont perçus par les sportifs. Elles peuvent provoquer de fortes perturbations, le sportif peut se sentir dévalorisé, négligé... alors que ce n'est ni souhaité ni perçu par l'entraîneur.

PREMIÈRE EXPÉRIENCE D'UN ENTRAÎNEUR MASCULIN AUPRÈS D'UN COLLECTIF FÉMININ

Le softball féminin est une discipline sportive appartenant à la famille du base-ball, discipline pratiquée sur le territoire français à la fois par des femmes, des hommes ou bien en mixte.

Dans le championnat de France D1 féminin, toutes les équipes, à l'exception d'une, sont managées par des femmes. Fabrice est l'entraîneur de l'équipe féminine de softball de Tours depuis 2022. Jusqu'à présent, il entraînait des collectifs masculins de base-ball et occasionnellement un groupe mixte en softball.

Cette première saison ne s'est pas déroulée exactement comme il l'espérait. Il faut savoir que cette équipe a toujours été encadrée par des entraîneurs féminins. Les dirigeants du club ont voulu changer les habitudes et apporter du sang neuf à ce groupe. Fabrice a vu cette opportunité comme une occasion de se remettre en question tout en se lançant un nouveau défi. Il a pour objectif de remporter son premier titre au niveau national en tant qu'entraîneur.

Fabrice prend le groupe en main lors d'une réunion de rentrée en septembre 2021. Les objectifs et la planification annuelle sont présentés au groupe. Au début, il ressent peu de réceptivité de la part des joueuses et se retrouve en difficulté pour créer de l'interaction. Il remarque plusieurs personnalités qui se dégagent et la formation de quatre groupes au sein de cet effectif de 18 personnes.

Peu à peu, les filles posent des questions sur le choix des postes défensifs, les déplacements en équipe, l'organisation des entraînements, le travail de préparation physique... Très rapidement, l'entraîneur a du mal à répondre à toutes les sollicitations et reporte certaines explications à plus tard. Plusieurs joueuses ne comprennent pas cette attitude et le font savoir.

Dès le premier entraînement, après avoir donné ses consignes, Fabrice peine à créer du rythme et du dynamisme dans ses ateliers techniques. La mise en place est lente. Les filles traînent des pieds pour s'exécuter. Il est obnubilé par l'organisation de sa séance et en oublie d'apporter des corrections techniques. Lui-même remarque

LES DIFFICULTÉS D'ADAPTATION AUX DIFFÉRENTS STATUTS



le faible niveau d'implication et d'intensité proposé par ses joueuses. Les séries de frappes s'enchaînent mais le résultat manque de puissance, d'efficacité.

Les relations se compliquent encore car il n'apporte pas de remédiations précises et montre parfois quelques hésitations. Certaines joueuses ne le regardent même plus lors de ses retours. Le groupe discute beaucoup ensemble mais très peu avec l'entraîneur.

Reconnu pour avoir une autorité naturelle avec ses collectifs masculins, cette qualité lui fait clairement défaut dans ce contexte. Il semble évident que Fabrice, au milieu d'un groupe de femmes, ne se sent pas vraiment à l'aise. Il est intimidé et n'ose pas imposer ses choix ni donner des consignes directives, probablement par peur qu'elles soient mal interprétées. Certains regards lui sont difficiles à soutenir. Notre entraîneur fait difficilement la différence entre le jeu de séduction et l'attitude attentionnelle des joueuses. Il n'arrive plus à prendre du recul sur sa posture d'entraîneur ni à rester objectif vis-à-vis du public qu'il a en face de lui. Son comportement, son discours, ses interventions ont changé et, par conséquent, la relation avec ses athlètes s'en trouve altérée.



LES DIFFICULTÉS D'ADAPTATION AUX DIFFÉRENTS STATUTS

LES CHANGEMENTS DE STATUT DU SPORTIF FACE À DIFFÉRENTS COLLECTIFS

Stéphane est un entraîneur national qui exerce au quotidien au sein du Pôle France Karaté et ponctuellement, mais très régulièrement, au sein de l'équipe masculine de France seniors (en épreuve par équipe).

Dans les deux contextes, il a en charge des collectifs hétérogènes sur plusieurs aspects, ce qui lui demande de s'adapter sans cesse, surtout quant à son mode de communication, qu'il soit collectif ou individuel, verbal ou non verbal.

Lors de la préparation d'un Championnat du monde qui va durer près de six mois, Stéphane est l'entraîneur du Pôle France et de l'équipe de France masculine dans le cadre de l'épreuve « par équipe ». Au sein du collectif du Pôle France, il travaille quotidiennement avec trois membres de l'équipe de France masculine, avec qui il se retrouve un week-end sur deux dans le cadre de la préparation de l'équipe de France, en présence de six autres sportifs concernés par le Championnat du monde par équipe.

LES DIFFICULTÉS D'ADAPTATION AUX DIFFÉRENTS STATUTS



Parmi les trois sportifs du Pôle France, il y a Pierre, le « capitaine » de cette structure, mais qui, dans le cadre de l'équipe de France, n'a plus ce statut. C'est Olivier, multiple médaillé européen et mondial, concurrent de Pierre en individuel, qui tient ce rôle de « capitaine » de l'équipe masculine.

Stéphane adopte donc un mode de communication différent et adapté selon le contexte d'intervention.

En dehors des problèmes que cela peut poser avec Pierre, l'approche de Stéphane avec Olivier est très particulière, car il est à la fois le « capitaine » de l'équipe mais aussi le plus ancien et le plus titré sur le plan international. Le problème ne se situe pas au niveau des temps individuels de communication mais sur les temps collectifs. En effet, Stéphane construit sa dynamique d'équipe autour d'Olivier, qui est central dans le schéma de l'équipe, et ça se retrouve dans les différents discours de terrain. Olivier est comme l'adjoint et le relais de Stéphane, et cette relation, ce lien, est marquée par la communication verbale lors des briefings/débriefings, mais aussi par la non verbale (les postures et les positionne-



LES DIFFICULTÉS D'ADAPTATION AUX DIFFÉRENTS STATUTS

ments des deux hommes). Stéphane est conscient des impacts sur Pierre et veille à ce que la relation ne soit jamais coupée.

Durant les stages « France », Stéphane discute souvent avec Pierre en aparté pour lui demander son avis, son ressenti, et prend en compte un certain nombre de remarques pour les intégrer dans des discours ou des temps d'entraînement. De plus, hors du cadre des stages de préparation, ils se retrouvent tous les deux toutes les semaines au sein du Pôle France, et Stéphane veille à maintenir Pierre dans son rôle de « capitaine » de ce groupe, notamment en s'appuyant sur lui pour assurer la continuité de la dynamique avec les trois autres membres de l'équipe de France, sociétaires du Pôle France.

La complexité des relations est bien réelle, et l'entraîneur doit déployer une grande vigilance à cet égard. La performance sportive tient entre autres mais en grande partie à ce lien si fragile qu'est la relation entre l'entraîneur et le ou les sportifs dont il a la charge. Le petit grain de sable fait rapidement passer de la confiance à la défiance, de la proximité à la distance, de l'unité à la division.

COHABITATION DE DIFFÉRENTES GÉNÉRATIONS D'ATHLÈTES DANS UN GROUPE

Cette année, exceptionnellement, c'est en juin que le groupe France de basket se retrouve pour préparer le Championnat du monde. La nouveauté de cette saison, c'est une préparation plus longue : un mois et demi. Le staff a organisé une reprise échelonnée en fonction de chacun. Cette individualisation permettra aux uns et aux autres d'avoir un parcours de préparation physique au plus près de leurs besoins. Ce calibrage fait arriver les joueurs de façon décalée à Metz. Les plus jeunes sont là depuis quinze jours quand arrivent les plus anciens : les tauliers. Durant ces quinze premiers jours, le petit groupe s'envoie un sacré programme physique et technique, ils sont plus jeunes, il y a le temps, le staff en profite. La transmission par les plus âgés, ADN de cette discipline, s'opérera ensuite. Pourtant, le climat est pesant, pas libéré. Le staff trouve Alexy et Éric, deux des jeunes, pas impliqués comme ils le devraient. Ils sortent pourtant d'une saison en club incroyable pour une première année dans un groupe pro : cette sélection, ils sont allés « se la chercher », comme on dit. La presse est di-thyrambique, et on annonce déjà qu'ils sont les dignes successeurs de leurs aînés. Malgré cela, tous les deux ruminent, sont souvent à part, on sent que quelque chose les chiffonne. De leur côté, ils pensent être traités différemment. Cela crée chez eux un sentiment d'injustice. Ils ne comprennent pas pourquoi ils ont un statut différent des plus vieux, et tous les deux s'enferment dans cette croyance. Malgré ces signaux, l'encadrement pense que tout rentrera dans l'ordre quand le groupe sera réuni. Les derniers « vacanciers » arrivent enfin et, petit à petit, tout le monde se retrouve à un niveau de forme qui permet un travail commun et des oppositions collectives. Lors des rencontres de préparation, le staff fait jouer son



LES DIFFICULTÉS D'ADAPTATION AUX DIFFÉRENTS STATUTS

groupe au plus proche de son système prévu à la compétition. Les plus jeunes font de brèves apparitions pour booster le groupe à des moments clés du match selon le staff, et les joueurs d'expérience font le job autour. Les jeunes, eux, voient juste qu'ils ne sont pas « titu ». Pour eux, ils ne sont pas traités à leur juste valeur, ils méritent mieux que ça.

Dès les premiers matchs de la compétition l'équipe joue bien, les rotations s'opèrent comme prévu et cela fonctionne. L'équipe est qualifiée pour le tour principal avant même le dernier match de cette première phase. Lors de cette dernière rencontre, le coach décide en amont de faire tourner en seconde mi-temps. Cinq minutes avant la pause, Richard, le joueur majeur offensif, se blesse gravement et, malgré la victoire finale et la qualification, toute l'équipe est chamboulée par la nouvelle de son forfait pour la fin du tournoi. Le coach est sur les nerfs, son plan initial est à revoir. Il envoie tout le groupe au vestiaire pour débriefer après le point presse. Cependant, juste après le passage en zone mixte, Alexy, un des jeunes joueurs, sort de ses gonds et explose dans le vestiaire de façon incontrôlable : « Je mérite mieux que ça », puis se renferme. Quand le coach rentre dans le vestiaire, un semblant de calme règne et la causerie de remobilisation s'effectue dans un silence certain.

Pour la suite de la compétition, changement de lieu, changement de dimension, le tour principal débute dans cinq jours. Le voyage, les entraînements se sont enchaînés, et Alexy ne digère toujours pas sa non-sélection dans le cinq de départ. Il devient méchant sur le terrain et son agressivité se transforme en haine. Il est complètement isolé du groupe et son attitude n'est plus acceptable. Le staff ne veut pas continuer ainsi et décide de l'exclure du groupe en le renvoyant à la maison.

Le groupe finit péniblement la compétition sans atteindre les quarts de finale.

Comment en est-on arrivé là, avec cette équipe estimée comme la plus forte de ces dernières années ? Pourquoi la combinaison n'a pas fonctionné ? À quel moment a-t-on basculé dans l'incompréhension et les non-dits ? En débriefant, le staff se rend compte que l'attitude des deux jeunes en début de préparation cachait une incompréhension, notamment dans le fonctionnement. Ils n'ont jamais compris pourquoi ils commençaient plus tôt. « On est une équipe, on souffre ensemble et on gagne ensemble », pouvaient-ils exprimer en début de préparation. Un des coachs les avait entendus sans prêter plus d'attention à leurs propos. La saison en club, leur performance individuelle, tout indiquait pour eux qu'ils y étaient et que c'était leur tour.

Le staff était installé dans un fonctionnement un peu routinier avec ce groupe et il se dit qu'il a manqué de clarté. En effet, malgré l'arrivée de nouveaux joueurs, à aucun moment l'équipe n'a été réunie pour expliquer les rôles de chacun. Il nous semble évident aujourd'hui que l'absence d'une réunion collective spécifique a concouru à ce manque de sens aux yeux de certains. Cela les a conduits à une mauvaise interprétation, puis à un enfermement dans leur certitude de ne pas être considérés à leur juste valeur. L'organisation d'entretiens individuels pour bien ex-

LES DIFFICULTÉS D'ADAPTATION AUX DIFFÉRENTS STATUTS



pliquer les objectifs et la vision du staff afin que chacun s'approprié le projet est capital dans la réussite de celui-ci. Il évite les interprétations qui dans ce cas-là ont mené les deux jeunes à se sortir du groupe. Cette différence de statut doit pouvoir s'expliquer pour que chacun comprenne et accepte sa place et son rôle dans le groupe. Celle-ci doit être connue en amont même si au cours de l'aventure cela peut évoluer au gré des aléas (comme ici la blessure).

Le coach adjoint s'en veut de ne pas avoir fait part à l'équipe des propos des jeunes. En effet, communiquer dans le staff sur les petits indices précurseurs permet de désamorcer ces situations. Au contraire, lorsqu'elles se multiplient, elles peuvent faire boule de neige et devenir incontrôlables.

Enfin, pour la suite, le staff décide de s'inspirer du rugby et d'avoir un groupe de joueurs pour moitié désignés par l'équipe elle-même afin d'effectuer des réunions régulières de vie de groupe. Cela ajoutera plus de liant entre eux. Ce groupe de sages, légitime et légitimé, pourra ainsi plus facilement interpellé le staff en cas de mal-être ou d'incompréhension.

LES DIFFICULTÉS D'ADAPTATION AUX DIFFÉRENTS STATUTS



Vivre en groupe pendant deux mois est un exercice périlleux. Cela génère des souvenirs incroyables de communauté, mais cela exacerbe tout. La nécessité de sentir le groupe, de choisir des moments où relâcher la pression demande de l'écoute et une veille permanente de tous. Un coach seul dans un effectif conséquent ne peut pas gérer cela. Instaurer un fonctionnement et une confiance d'échanges au sein du staff et des joueurs lui permettra de recueillir de bons indices indispensables à son management. L'équipe nationale est un microcosme très fermé de par la compression du temps et du lieu (dans notre exemple, c'est un groupe ensemble tout le temps pour la préparation et le tournoi pendant deux mois). Mais on peut retrouver les mêmes problématiques en club à l'échelle d'une saison. Même si chacun rentre chez soi entre les entraînements et les matchs, il ne faut pas faire l'économie d'organiser et d'expliquer individuellement et collectivement comment on envisage la saison et ce qu'on attend des uns et des autres. Manager n'est pas l'apanage du terrain de sport, il doit aussi comprendre le quotidien, l'humain avec ses différences, ses humeurs et ses failles. Une équipe, c'est comme une famille dans un temps concentré et une vie exaltée.

Au travers de cette multitude de cas, nous avons pu constater que les représentations de chacun, les attentes, les caractéristiques des différents statuts modifient profondément la manière dont nous sommes perçus, et donc entendus. La communication est un art difficile, qui nécessite de la vigilance, de la patience, du recul et de la pédagogie. Il n'est pas toujours facile de se poser et de prendre le temps nécessaire. Pourtant, les solutions sont souvent là : dialoguer, le plus souvent possible, avec le plus d'interlocuteurs possible et, bien sûr, se faire accompagner.



Les Mémentos du Creps de Montpellier ont pour objectif de produire et de diffuser des connaissances, des savoir-faire et des savoir-être concernant les activités physiques et sportives à partir de travaux effectués avec la collaboration de spécialistes, d'entraîneurs et de sportifs.
Ces Mémentos ont pour ambition de répondre, d'une manière simple et accessible, aux questions que les différents acteurs sportifs se posent.

Le **tome 7** du **N°7** de la collection « **Psychologie** », « **Communication et statut** », a été réalisé sous la direction de **Pierre Salamé** (C.T.P.S. H.C. du Creps à la retraite, ex-entraîneur national canoë-kayak de slalom, B.E.E.S. 3^{ème} degré), avec la collaboration de :

■ **Lahcène Benhamida**

Entraîneur national de baseball, professeur de sport, B.E.E.S. 2^{ème} degré.

■ **Fabien Cadet**

Entraîneur et coach national de voile, professeur de sport, B.E.E.S. 2^{ème} degré.

■ **Éric Égretaud**

Entraîneur national de tir au pistolet, professeur de sport, B.E.E.S. 2^{ème} degré.

■ **Julie Jean**

Psychologue, docteur en sciences du sport.

■ **Louis Lacoste**

Directeur de performance, équipe paralympique de taekwondo, ex-entraîneur de national de karaté, professeur de sport, B.E.E.S. 2^{ème} degré.

■ **Philippe Salas**

Psychologue et docteur en psychologie, coordonnateur du suivi psychologique des sportifs du Creps.

■ **Clara Sanchez**

Conseillère Haut Niveau Creps Montpellier, professeur de sport, ex-entraîneur national de cyclisme.

■ **Jocelyn Trillon**

Entraîneur national - Coordonnateur Pôle France - Professeur de sports - DES.

2, avenue Charles Flahault
34090 Montpellier

Tél. : 04 67 61 05 22 - Fax : 04 67 52 37 51

Email : direction@creps-montpellier.sports.gouv.fr

www.creps-montpellier.org