

La gestion du travail émotionnel en tant qu'entraîneur de tennis

Richard Buscombe (RU), G Shone (RU), A Preston (RU) et Miguel Crespo (ESP)

ITF Coaching and Sport Science Review 2015; 67 (23): 12-14

RÉSUMÉ

À travers le prisme du travail émotionnel, cet article s'intéresse aux situations que vivent les entraîneurs de tennis dans leur travail au quotidien et qui peuvent conduire à un sentiment exacerbé de stress et d'épuisement. Les entraîneurs doivent gérer des interactions sociales avec un large éventail de clients, répondre aux préoccupations et partager les joies des joueurs et de leurs parents, ou encore user de stratégies d'auto-présentation pour gérer le regard que les autres portent sur eux. Au bout du compte, ce type de situations peut occasionner une certaine fatigue, l'entraîneur étant contraint de s'investir émotionnellement à chacune de ses rencontres s'il souhaite que ses interactions avec ses élèves donnent les meilleurs résultats possibles. Nous avons mené des entretiens avec des entraîneurs d'expérience afin d'explorer les antécédents ainsi que les stratégies de réponse et de gestion employées par ces entraîneurs pour atténuer les problèmes d'adaptation causés par le travail émotionnel. Il en est ressorti trois aspects majeurs : (1) la responsabilité, (2) la conduite stratégique des relations et (3) la communication. Nous vous présenterons certaines recommandations fondées sur l'expérience de ces entraîneurs, tout en mettant en lumière les éléments qui, selon nous, mériteraient un examen plus approfondi.

Mots clés: travail émotionnel, les stratégies d'adaptation

Article reçu: 28 Août 2015

Article accepté: 16 Septembre 2015

Auteur correspondant:

Richard Buscombe

Email: coaching@itftennis.com

INTRODUCTION

Un entraîneur de tennis travaille dans un environnement social, dans le contexte d'une économie de services où le résultat des interactions avec les clients a une influence considérable sur l'expérience de consommation. Les études menées en dehors du monde du sport ont démontré que les démonstrations affectives positives pendant les interactions avec autrui sont positivement corrélées avec la satisfaction des clients. Au tennis, il peut par exemple s'agir du soutien offert en se montrant réconfortant, emphatique, positif et compatissant envers les clients qui tentent d'apprendre une nouvelle technique. Hochschild (1983) a inventé la notion de « travail émotionnel » pour décrire, d'une part, le processus qui consiste à adapter son comportement, son langage et son ton lors de rencontres sociales selon une stratégie planifiée afin d'obtenir un résultat satisfaisant et, d'autre part, les pressions qui résulteraient de cette stratégie d'adaptation. Hochschild suggérait que les individus qui occupent des emplois exigeant un haut degré d'interaction en personne avec le public sont particulièrement exposés à des effets potentiellement délétères découlant de leur obligation de gérer, jour après jour, les exigences propres au travail émotionnel. Il semblerait que les entraîneurs de tennis travaillent dans des environnements où ils sont susceptibles d'être exposés au travail émotionnel ; c'est pourquoi, cet article vise tout d'abord à présenter ce concept, puis à proposer des recommandations pour aider les entraîneurs à gérer les contraintes qui y sont associées. Selon Grandey (2000), le travail émotionnel peut donner lieu à un processus qui vise à accentuer, simuler ou réprimer son véritable état émotionnel. Dans le milieu du sport, cela peut se traduire pour un entraîneur par l'obligation d'agir de façon à inhiber, modifier ou projeter, jour après jour, des émotions positives ou négatives qui sont en contradiction avec son état émotionnel du moment ou qui vont parfois même à l'encontre de sa personnalité (Cushion et al. 2011). Selon Hochschild

(1983), il existe deux stratégies pour gérer ses émotions dans un contexte professionnel : 1) le jeu de surface, qui consiste à afficher de manière explicite un langage corporel calculé ; 2) le jeu en profondeur, qui oblige l'individu à aller puiser au fond de lui et à manifester des émotions semblables à celles qu'exige la situation afin de donner l'impression d'une empathie authentique envers les personnes avec lesquelles il interagit. La diversité des expériences offertes par le monde du sport et les multiples facettes du métier d'entraîneur constituent deux attraits majeurs pour celles et ceux qui font le choix de cette profession. Cependant, même les entraîneurs les plus chevronnés peuvent trouver que la variété des clients (âge, niveau de jeu, aspirations) et des services à offrir (entraînement sur le terrain, organisation d'événements sociaux, animation de camps de tennis) peut constituer un défi de taille lorsqu'on doit constamment adapter son comportement en fonction des différentes situations dans lesquelles on se trouve. Chacune de ces situations implique une interaction sociale avec des clients qui



ont leur propre personnalité, leur propre état émotionnel et leurs propres attentes par rapport à leur rencontre avec l'entraîneur. Par exemple, un entraîneur peut très bien avoir une discussion avec un jeune joueur qui est déçu de ne pas avoir réussi à maîtriser une nouvelle technique et, la minute suivante, faire l'objet de questions incessantes d'un parent trop zélé qui veut savoir comment il est possible que son enfant fasse seulement partie de l'équipe B alors qu'il aurait mérité une sélection dans l'équipe A. En raison de cette incroyable palette d'interactions, un entraîneur doit être en mesure de cerner l'état émotionnel de son interlocuteur, puis d'adapter sa propre image émotionnelle afin que la rencontre se passe en douceur. En tant qu'entraîneur de tennis, vous êtes non seulement contraint d'interagir en permanence avec les autres, mais vous devez mener ces interactions avec une détermination sans faille puisque leur issue aura une incidence aussi bien sur l'athlète (ses résultats) que sur vous-même (perception de votre efficacité) et sur la relation entraîneur-athlète-parent. Isenbargar et Zembylas (2006), qui ont mis en évidence la nature stressante et exigeante du travail émotionnel, émettent l'idée selon laquelle les personnes qui sont incapables de gérer cet aspect de leur métier peuvent être sujettes à un sentiment exacerbé de stress et d'épuisement.

L'épuisement professionnel a été décrit comme étant une fatigue chronique extrême causée par une incapacité perçue à gérer des contraintes émotionnelles et psychologiques excessives, et qui se manifeste dans différents climats de compétition (Jackson et al. 1986). Les études menées dans ce domaine ont permis de révéler l'influence que peuvent avoir différents modérateurs (comme les ressources d'aide) et médiateurs (comme les caractéristiques de la personnalité) sur la fréquence des cas d'épuisement dans des métiers impliquant de nombreuses interactions sociales. Les travaux d'exploration décrits dans la prochaine section illustrent notre volonté de mettre en lumière certains antécédents, certains résultats et certaines méthodes d'adaptation en lien avec le travail émotionnel imposé par la nécessité, en tant qu'entraîneur de tennis, de gérer des interactions sociales. Huit entraîneurs, ayant entamé leur collaboration avec leur(s) joueur(s) depuis au moins cinq ans, ont participé à notre étude. Il s'agissait de six hommes et de deux femmes, âgés de vingt-et-un à trente-deux ans et comptant cinq à neuf ans d'expérience. Ils devaient tous être en contact avec leur joueur ou leur groupe de joueurs pendant un minimum de cinq heures par semaine ; dans le cas de notre échantillon, le temps passé avec les joueurs allait de cinq à neuf heures par semaine. Chaque entraîneur a participé à un entretien en profondeur d'une durée approximative de 45 minutes. Les entretiens étaient articulés autour de questions ouvertes, ce qui a permis aux participants de fournir autant de détails qu'ils le souhaitaient tout en donnant au chercheur la possibilité de poser des questions d'approfondissement pour saisir toutes les nuances de leurs points de vue et de leurs expériences (Turner, 2010). La personne menant les entretiens suivait un guide qui commençait par des questions générales (du type « Qu'est-ce qui vous a amené vers le métier d'entraîneur ? ») avant de passer à des questions plus précises visant à explorer la nature des interactions sociales en milieu de travail. La plupart des questions portaient sur la nature de ces interactions et sur les émotions qui en découlaient, tout en faisant spécifiquement référence au stress et à l'épuisement (ces termes n'étant toutefois pas mentionnés explicitement durant les entretiens). Pour finir, il a été demandé à chaque entraîneur de réfléchir aux stratégies qu'il a mises en place pour faire face aux exigences propres à l'économie de services dans laquelle il évolue. Les entretiens ont ensuite été analysés

au moyen de l'analyse phénoménologique interprétative dans une volonté d'explorer la vision du monde des participants et d'adopter, dans la mesure du possible, le point de vue d'une personne ayant vécu les faits relatés (Smith, Flowers et Larkin, 2009).

Les résultats se sont articulés autour de trois thèmes : la responsabilité, la conduite stratégique des relations et la communication.

Thème 1 : la responsabilité

Le fait d'intérioriser un sentiment de responsabilité disproportionné par rapport à la relation entraîneur-joueur et, par extension, aux résultats de l'athlète avait une influence considérable sur la présence ou non chez l'entraîneur de signes de stress persistants.

Je suis extrêmement dur envers moi-même devant les joueurs... J'ai du mal à faire face aux exigences de mon travail et à trouver un équilibre, alors nous ne savons pas encore ce que nous allons faire l'an prochain... la saison est un échec pour être honnête » (participant 7).

Le sentiment d'être incapable de gérer les mauvais résultats d'un joueur faisait naître toute une variété d'émotions négatives chez certains participants.

J'éprouve de la colère. Je peux facilement me frustrer avec eux parfois ; je peux donner de nombreux exemples de situations où je leur avais donné les outils pour réussir, mais ils ne s'en sont pas servis le jour du match » (participant 1).

Thème 2 : la conduite stratégique des relations

L'étude a permis de mettre en lumière toute une série d'interprétations très différentes qui ont fait ressortir ce thème. Parfois, les réponses des participants illustraient la nécessité de trouver un équilibre entre son image privée et son image publique.

C'est la vie, non ? Cela ne signifie pas que vous jouez un rôle... Je ne sais pas prétendre... Je suis comme un livre ouvert... Je n'ai jamais eu le sentiment de retenir mes émotions quand j'entraîne mes joueurs... entraîner est une vraie passion pour moi » (participant 6).

Mais à d'autres moments, il était évident que les entraîneurs éprouvaient beaucoup de difficulté à gérer les différentes identités qu'ils adoptent dans leur club ou dans leur vie personnelle.

tellement épuisé que je n'ai même pas le courage de dîner... ma petite amie n'arrête pas de me demander de mettre l'entraînement de côté pendant un moment » (participant 3).

Thème 3 : la communication

Six des huit entraîneurs ont indiqué qu'ils communiquaient avec des amis ou des membres de leur famille pour savoir comment

Même quand je donne des cours, mon père vient toujours regarder... quand je jouais, il venait voir mes matchs et maintenant que je suis entraîneur, il assiste aux entraînements, il aime ça... Quand on rentre à la maison, on a l'habitude de discuter du jeu ou de parler de choses et d'autres... il essaie toujours de me donner des conseils (participant 6).

En revanche, deux participants ont semblé moins enclins à partager leurs pensées ou leurs émotions avec d'autres personnes.

Il arrive parfois que je sois vraiment irrité par quelque chose, mais je dois simplement y faire face... Je ne discute quasiment jamais avec personne des entraînements ou des matchs, pour être honnête avec vous... Je peux ressentir un stress très important parfois, mais je prends les choses en main : c'est moi l'entraîneur, alors c'est à moi de gérer le stress qui vient avec le métier (participant 2).

CONCLUSION

Notre travail exploratoire nous a permis d'appuyer l'affirmation selon laquelle les entraîneurs de tennis sont confrontés au « travail émotionnel » et qu'ils peuvent, selon les stratégies d'adaptation qu'ils parviennent à mettre en place, être sujets à un phénomène d'épuisement. D'après les résultats de notre étude, la communication apparaît comme la méthode principale de gestion du stress généré par le travail émotionnel, même si nous avons observé une différence marquée en ce qui concerne, d'une part, la propension des participants à partager leurs pensées avec d'autres personnes et, d'autre part, le type de personnes auxquelles ils se confiaient. Pour ce dernier point, Korczynski (2003) a démontré que les travailleurs se soutiennent les uns les autres pour gérer le stress qu'ils vivent au travail. Dans notre étude, les entraîneurs ne se tournaient pas vers des personnes au sein de leur groupe de travail, mais plutôt vers des membres de leur famille. Le fait de communiquer avec des personnes n'étant pas directement reliées à leur lieu de travail représentait pour les entraîneurs un moyen de libérer leurs émotions sans avoir à craindre les conséquences. Afin d'établir au sein d'une équipe des structures qui puissent compléter le soutien offert par l'entourage des entraîneurs, nous proposons aux entraîneurs en chef de réfléchir à la possibilité de créer des forums où les entraîneurs de leur équipe pourraient initier des discussions intéressantes au travail dans un environnement propice au soutien et à la collaboration. Ils pourraient par exemple mettre en place un système de mentorat des entraîneurs, des groupes de discussion structurés et des réunions individuelles. Pour que ces stratégies fonctionnent, il est essentiel que l'entraîneur en chef fasse en permanence la promotion de certains principes clés, de façon à créer un environnement de travail inclusif et non moralisateur, où les entraîneurs prennent conscience des avantages associés au fait d'avoir des relations de travail interdépendantes avec un objectif commun : atteindre les objectifs de l'organisation et les objectifs individuels de chacun. Véhiculer ces valeurs et les promouvoir de manière explicite au sein de l'environnement de travail permettront peut-être d'instaurer un climat de confiance et d'ouverture où les entraîneurs sentiront qu'ils peuvent partager leurs pensées avec leurs collègues. Korczynski (2003) a démontré que l'établissement de tels modes de communication permettait d'aider les travailleurs à gérer le stress vécu au travail, en plus de renforcer la cohésion de l'équipe et de favoriser une solide culture de soutien au sein du personnel.

Il est apparu évident dans le cadre de notre étude que a) l'expérience de jeu de l'entraîneur, b) la gestion de la personnalité de l'entraîneur et son interaction avec le joueur et ses parents et c) les aspirations professionnelles de l'entraîneur à long terme constituaient autant de facteurs qui ont une influence sur le stress associé au travail émotionnel et sur la capacité de l'entraîneur à gérer ce stress. Des études plus poussées, fondées sur des approches nomothétiques pour élucider le rôle modérateur et médiateur d'une série de caractéristiques considérées à la lumière de ces trois thèmes, sembleraient pertinentes.

RÉFÉRENCES

Cushion, C., Jones, R., Potrac, P., Ronglan, L. (2011). *The Sociology of Sports Coaching*. Oxon: Routledge.

Grandey, A. A. (2000). Emotional Regulation in The Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), p. 95. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>

Hardy, L., Jones, G., Gould, D. (1996). *Understanding Psychological Preparation for Sport: Theory and Practice of Elite Performers*. Chichester, UK: Wiley.

Hochschild (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.

Isenbarger, L., Zembylas, M. (2006). The Emotional Labour of Caring in Teaching. *Teaching and Teacher Education*, 22(1), p. 120-134. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2005.07.002>

Jackson, S. E., Schwab, R. L., Schuler, R., S. (1986). Toward An Understanding of The Burnout Phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), p. 630-640. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.630>

Korczynski, M. (2003). Communities of Coping: Collective Emotional Labour in Service Work. *Organization*, 10(1), p. 55-79. <https://doi.org/10.1177/1350508403010001479>

Turner III, D. W. (2010). *Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators*. The Qualitative Report, 15(3), p. 754- 760.

Smith, J. A., Flowers, P. and Larkin, M. (2009). *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Methods and Research*. London: Sage.

SÉLECTION DE CONTENU DU SITE ITF TENNIS COACH (CLIQUEZ)



Droits d'auteur (c) Richard Buscombe, G Shone, A Preston & Miguel Crespo 2015



Ce texte est protégé par une licence [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Vous êtes autorisé à Partager – copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats – et Adapter le document – remixer, transformer et créer à partir du matériel pour toute utilisation, y compris commerciale, tant qu'il remplit la condition de:

Attribution: Vous devez créditer l'Œuvre, intégrer un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été effectuées à l'Œuvre. Vous devez indiquer ces informations par tous les moyens raisonnables, sans toutefois suggérer que l'Offrant vous soutient ou soutient la façon dont vous avez utilisé son Œuvre.

[Résumé de la licence](#) - [Texte intégral de la licence](#)