

<b>Zeitschrift:</b>	Macolin : revue mensuelle de l'École fédérale de sport de Macolin et Jeunesse + Sport
<b>Herausgeber:</b>	École fédérale de sport de Macolin
<b>Band:</b>	54 (1997)
<b>Heft:</b>	6
<b>Artikel:</b>	Chaque défi à reveler enrichit notre expérience : formation et coaching chemin faisant
<b>Autor:</b>	Georg, Pascal
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-997978">https://doi.org/10.5169/seals-997978</a>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 07.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

**Chaque défi à relever enrichit notre expérience**

## Formation et coaching chemin faisant

Pascal Georg, chef de la branche sportive J+S Excursions et plein air

Traduction: Yves Jeannotat

Photos: Pascal Georg



*Bivouquer, c'est l'apprentissage par l'action directe!*

**Apprendre en mettant la main à la pâte, apprendre à l'exemple de quelqu'un ou de quelque chose, au contact «pratique» de projets: voilà une méthode de formation qui, contrairement à celle de l'apprentissage théorique, permet aux connaissances de s'incruster en nous. Ci-après, un exemple, tiré de la branche sportive Excursions et plein air, expose ce cheminement.**

Atmosphère d'un cours de moniteurs: la pluie crépite impitoyablement sur nos dos. Peu à peu, nous sentons l'eau se frayer un chemin en direction des parties les mieux protégées de notre corps. Froid? Non! Nos jambes enroulent en un mouvement perpétuel le pédalier de nos VTT et cela réchauffe. Rauques, les respirations résonnent sur des rythmes qui leur sont propres. Enfin, après deux heures de montée, dans le lointain, le sommet du col jaillit du brouillard. Nous l'avons fait! Et notre plan de marche était bon, tant en ce qui concerne l'itinéraire que la durée. Mais où sont donc passés les autres membres du groupe et le maître de classe? Ils ont sans doute connu des problèmes de condition physique.

### La formation? Pluie de questions!

Et maintenant? Il est probable que les autres ne sont pas prêts d'arriver! Un tour comme celui-ci, par mauvais temps, a-t-il vraiment sa place dans un cours de moniteurs? Peut-il utilement servir à leur formation? Que retirons-nous de ce que nous venons de vivre? Pourrons-nous recommencer enrichis d'une plus grande

expérience? Pourquoi notre groupe s'est-il disloqué? Où et comment devons-nous planifier une prochaine «pause de formation» pour qu'elle porte ses fruits? Que faire maintenant pour ne pas prendre froid? Voilà une pluie de questions qui concernent directement le sens de notre participation à un cours de moniteurs; des questions auxquelles nous devons pouvoir répondre ensemble. Nous sera-t-il possible de procéder au transfert de notre vécu, lorsque nous organiserons un cours de branche sportive, pour que les enfants et les adolescents dont nous aurons à nous occuper puissent en profiter? Qu'aurions-nous dû faire autrement?

### La formation chemin faisant

Il existe une théorie selon laquelle nous retenons le 90 pour cent de ce que nous faisons nous-mêmes, mais le 30 pour cent seulement de ce que nous entendons et de ce que nous voyons. Cela étant, la formation n'a donc un sens, pour nous, que si elle est mise d'emblée au contact de l'«action directe». Pratiquement, nous avons reçu pour mission de préparer un «tour», une excursion impliquant, par exemple, VTT, ski, ski de fond, chaussu-

res, trekking, chemins de montagne, passage de gorges et ainsi de suite. L'itinéraire doit également prévoir des «pauses de formation», qu'il s'agira de tenir et d'utiliser au mieux. Le degré de précision et le nombre de détails que doit présenter la description du projet constituent un aspect important. La précision des contenus formateurs à mettre en évidence durant l'excursion et la façon de les appliquer en est un autre. Dans ce contexte, les participants au cours de moniteurs peuvent-ils faire quelque chose eux-mêmes? (Entre nous: «oui, le plus possible!») Fort de son expérience, le maître de classe doit-il donner des indices? De quelle nature? La présence d'un expert extérieur ne serait-elle pas souhaitable ici ou là?

Prenons l'exemple d'un tour à VTT. Les contenus formateurs à retenir logiquement en tel cas sont les suivants: planification de l'itinéraire et de la durée approximative du parcours, mesures de sécurité générales et en cas d'urgence, évolution des conditions atmosphériques, équipement (aussi simple que possible, mais aussi complet que nécessaire!), connaissance fonctionnelle du VTT et matériel de dépannage commun au groupe, technique du VTT, comportement dans la nature et sur les chemins de randonnée, alimentation, matériel de cuisson, bivouac, paysages, curiosités, etc.

### Les «pauses de formation» chemin faisant

Nous ne devons pas hésiter à introduire des «pauses de formation» (PF) dans notre planification, soit pour initier les participants à quelque chose de nouveau, soit pour approfondir une matière, soit parce que les circonstances l'exigent. Nous pouvons également prétexter spontanément une raison en rapport avec l'actualité ou avec un événement imprévu pour introduire une PF (prévention de l'état de stress?). Les «pauses de formation» nous offrent donc la possibilité de transmettre des connaissances, d'ouvrir une discussion de groupe ou une réflexion générale sur un sujet, de procéder à une analyse et de prendre des décisions. Dans ce cas, il faut attacher une grande importance à la formulation de l'objectif (du contenu). Nous devons savoir clairement à quoi doit servir la PF et il faut donc en préciser la matière et le but (en définir le cadre avec précision):

- Le sujet doit être accessible et concret (rapport sans ambiguïté avec la situation).
- Le sujet doit être présenté de façon positive et stimulante; il doit servir à maîtriser une situation (éclaircissements par mise au point ou par transmission de connaissances nouvelles).
- Tenir compte de la sensibilité (jouer sur les émotions ressenties par les participants au moment de la discussion).

- Donner des informations fiables et conformes aux faits (traiter le sujet avec compétence).
- Selon les circonstances, ne pas hésiter à faire appel aux participants pour définir le sujet (à quoi devons-nous faire face et qu'est-ce qui constitue un problème pour nous?).
- Le choix du sujet devrait toucher de près et préoccuper (presque) tous les participants (provocation?).
- Les questions ouvertes (Quoi? Où? Pourquoi? Comment? Qu'est-ce qui arriverait si?) permettent de bien lancer la discussion et d'éveiller la curiosité. (Savoir qu'il n'y a pas nécessairement qu'une seule solution à entrer en ligne de compte!)

## L'utilité des «parenthèses»

- Il ne faut pas craindre de réservé une place suffisante aux PF au sein de nos activités. Pour justifier pleinement leur présence, elles doivent inciter à aborder des problèmes essentiels et, naturellement, à en débattre. Cela demande du temps!
- Selon les conditions atmosphériques, tâchons de trouver un endroit à l'abri de la pluie et du vent pour introduire une PF.
- Pendant une PF, les participants doivent toujours tourner le dos au soleil et ne pas être distraits par d'autres activités en cours à proximité.
- Il est possible de préciser, avant le début du cours déjà, les sujets sur lesquels les participants auront à présenter de petits exposés, les séquences réservées aux jeux éducatifs et à la formation technique dans le terrain, à un endroit qui s'y prête. Une liste des sujets peut donc être établie à l'avance.

## Flexibilité et prévention du stress

Etre «flexible», c'est avoir la faculté de s'adapter aux circonstances en évolution dans le temps. Les membres d'un groupe peuvent réagir de différentes façons face à une situation inattendue. L'objectif à atteindre est de parvenir à maîtriser cette dernière «ensemble».

Parmi les situations qui peuvent survenir, un grand nombre sont prévisibles. On peut donc s'y préparer, dans le cadre d'une «pause de formation» par exemple, ou par des simulations. Le groupe sera d'autant moins menacé par le stress qu'il sera bien instruit en la matière. Il convient de fixer ensemble un certain nombre de règles essentielles dès le début de l'activité. Ce genre d'«engagement» nous a permis de faire de bonnes expériences.

Vu qu'un processus formateur, même s'il est considéré comme le meilleur du monde, ne peut pas exclure les dérapages, il est indispensable de développer des sys-

tèmes de contrôle après en avoir préalablement discuté au sein du groupe. Les contrôles peuvent être faits par des personnes extérieures. Il faut bien le reconnaître, ils sont souvent perçus, par les responsables, comme une mise en doute de leurs compétences, comme une motion de censure ou comme un acte de dépréciation. Il n'est donc pas exclu que leur introduction fasse surgir un certain nombre de conflits. Ce danger peut toutefois être réduit si le principe du contrôle est systématiquement analysé et discuté dans le cadre du groupe, ce dernier pouvant alors s'organiser pour faire face aux oppositions de principe et pour assurer sa propre «protection».

## Exemples

### «Le système pilote – copilote»

Le pilote dirige le groupe dans le terrain à l'aide d'une carte. Le copilote contrôle le choix de l'itinéraire et, s'il n'est pas d'accord, il intervient et explique les raisons de ses doutes.

### La règle du «stop – temps mort»

Lorsqu'un membre du groupe a l'impression qu'une règle de sécurité n'est pas respectée ou que, de son point de vue ou selon son sentiment, un danger quelconque se fait menaçant, il doit aussitôt crier «Stop!» A ce cri, toute action cessante, un «temps mort» est impérativement introduit.

### «Rester groupés»

Les membres d'une formation qui progresse dans le terrain en suivant un itinéra-



Cheminier en petit groupe vers la destination fixée.

taire doivent absolument rester groupés. Dans certains cas particuliers, une dislocation du groupe peut avoir été convenue à l'avance. A cette exception près, il ne doit jamais y avoir de dislocation non préparée.

### «Règle de la duplication»

Tout dispositif de sécurité doit bénéficier d'un système de duplication au moins. Si «A» est défaillant, tous peuvent alors opter pour «B». La mise en place de tels systèmes de substitution offre, à n'en pas douter, une meilleure sécurité.

## Sens social et coaching

«J'aimerais avoir le courage de changer ce que je peux changer, j'aimerais avoir le sang-froid de m'accommoder de ce que je ne peux pas changer, j'aimerais enfin avoir la sagesse de reconnaître la différence qu'il y a entre ces deux formules!»

Cultiver le «sens social», c'est apprendre à faire preuve d'intuition par rapport au comportement individuel ou collectif du groupe. L'objectif à atteindre est d'être sensibilisé et d'acquérir la faculté de perception «ajustée» de soi-même et des autres. Nous tenons à ce qu'on nous encourage à analyser et à soupeser sans ménagement nos propres valeurs, notre propre vision des choses et nos préjugés, qu'on nous encourage aussi à les modifier le cas échéant. Nous devons déceler quels sont les traits de caractère et les comportements qui font que certains membres du groupe acceptent volontairement et en toute confiance d'être dirigés lorsque c'est nous qui endossons les responsabilités. Il est important que nous connaissions les limites de notre imagination créatrice et que nous forgions en nous la volonté d'en tirer parti au mieux pour la reporter sur les enfants et les adolescents qui vont nous être confiés.

Le coaching est l'art d'assister un groupe – ou un individu qui en fait partie – et d'en prendre soin. En se référant à un schéma très simple et à partir de quelques questions, rares mais précises, il est possible d'établir le bilan des activités d'une entreprise sans donner l'impression de procéder à un déshabillage psychologique. Les questions doivent porter sur la situation telle qu'elle se présente au moment où on les pose et servir à élucider certains comportements. Le chef de cours responsable d'un groupe de moniteurs en formation est d'abord un observateur. Son action devrait en quelque sorte symboliser la brise qui souffle sur l'entreprise menée à bien par les participants eux-mêmes, l'un ou l'autre prenant à tour de rôle la direction ou la responsabilité d'un secteur bien déterminé (à discuter et à organiser clairement à l'avance). Le chef de cours dispose de suffisamment de temps pour observer avec attention les membres du groupe et les mécanismes

de ce dernier, et même pour prendre des notes s'il le juge utile.

## Formulation, par domaines, de questions servant à l'évaluation

### Organisation de l'activité

- Comment la communication a-t-elle fonctionné? Et la répartition des tâches?
- Qui aurait peut-être pu s'occuper de quelque chose de façon plus efficace? A-t-on suffisamment délégué?
- Comment et où l'influence du chef de classe s'est-elle fait sentir? Et pourquoi?

C'est l'organisation vue sous l'angle de son évolution et l'observation de ceux qui ont exercé – où et comment? – une influence sur elle qui constituent un intérêt pour nous.

### Direction

- Qui a assuré la direction des opérations? Le plus expérimenté? Le plus âgé? Le plus intègre?
- Qui a assumé une responsabilité (partielle)? Laquelle? Et pourquoi?
- D'autres ont-ils essayé d'exercer une influence? De quelle façon? Y a-t-il eu une attribution de rôles?
- Pour quel style de direction a-t-on opté?

Nous désirons parvenir à déceler les caractéristiques de la personnalité des participants au cours de moniteurs pour pouvoir mieux observer leur comportement et mieux les comprendre, et ceci, sans jamais oublier de remettre notre propre rôle en question.

### Conflits

- Dans quels domaines des divergences d'opinion se sont-elles fait sentir? Est-on parvenu à les déceler?
- Comment est-on parvenu à régler les conflits?
- Qui a accepté de céder? Et pourquoi?



Evaluation et réflexion dans le terrain.

- A-t-on tenté de trouver un compromis?

Nous devons rechercher l'origine des conflits qui peuvent surgir ici ou là et nous demander si la méthode que nous avons appliquée pour les régler a été efficace. (Attention: Il ne s'agit pas de créer, «pour voir», des problèmes de toutes pièces!)

### Motivation

- L'engagement a-t-il été de qualité?
- A-t-on senti de la résistance ou plutôt un soutien de la part des autres?
- Est-ce que j'ai d'abord voulu satisfaire à mes propres envies? Pourquoi?
- L'activité a-t-elle correspondu à mes attentes?
- Le stress s'est-il fait sentir? A-t-on pu le maîtriser? Comment?

Il est important de savoir si les données de départ ont été claires et transparentes pour tout le monde et si l'on a satisfait à l'attente générale.

### Objectif atteint / Succès de l'activité

- Le but de l'entreprise était-il clair pour moi?
- De quelle façon l'argent à disposition a-t-il été utilisé? (Dépenses/recettes?)
- Faut-il s'attendre à un déficit?

- Le travail a-t-il été fait avec soin?

Objectif convenu et objectif imposé doivent permettre que je m'identifie au but à atteindre. «Celui qui ne sait pas où il va ne doit pas s'étonner de n'arriver nulle part!»

### Transfert

- Quels genres d'activités pouvons-nous vraisemblablement exercer sur le même modèle avec les enfants?
- Qu'est-ce qu'il faudrait changer pour espérer qu'elles connaissent le même succès avec les jeunes?

Les participants à un cours de formation doivent toujours être conscients du niveau auquel ils se trouvent pour travailler et pour expérimenter. S'agit-il d'activités qu'ils peuvent reprendre comme telles avec des enfants ou se situent-elles, au contraire, à un niveau supérieur? Dans ce dernier cas, il faudra d'abord procéder à des adaptations, faute de quoi elles dépasseraient leurs possibilités.

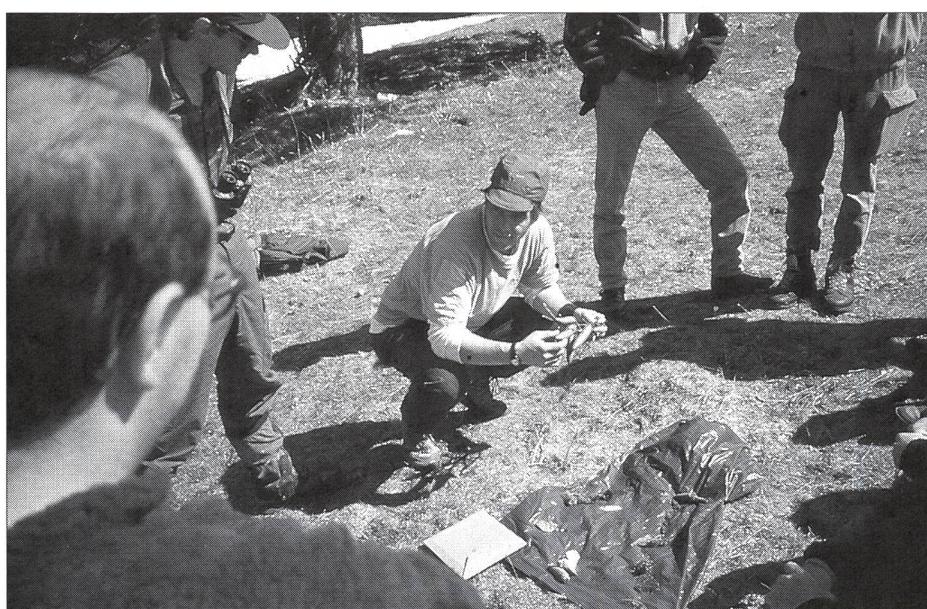
## Réflexions et évaluation

Par principe, dans le cadre d'un cours de moniteurs, toute activité doit prêter lieu à une évaluation. De cette façon, les participants peuvent mieux prendre conscience du transfert qui doit s'effectuer, par la suite, en direction de leur propre travail avec les enfants et les adolescents qui leur seront confiés. Il est aussi recommandé d'insérer des coupures dans un cours de moniteurs (excursion, séance de formation technique, jeu, etc.). Elles permettront de réfléchir sur ce que l'on est en train de vivre et de se servir des conclusions auxquelles on parvient pour entamer la suite: qu'est-ce qui s'est passé jusqu'à présent? Qu'est-ce que je peux en retirer d'utile pour moi? Qu'est-ce que je dois encore savoir? Comment vais-je pouvoir utiliser tout cela avec mes jeunes?

### Bibliographie

Amesberger, G.: Persönlichkeitsentwicklung durch Outdooraktivitäten, Afra Verlag, 1992 ISBN 3-923217-57-9.

(Cet ouvrage n'existe pas en français. Il parle du «Développement de la personnalité par les activités de plein air».) ■



«Pause de formation» avec, pour sujet, l'observation de la nature.