



ACADÉMIE
DE NANTES

Liberté
Égalité
Fraternité



L'excellence en EPS

Faire de l'EPS un service d'excellence

Vianney THUAL

Professeur agrégé d'EPS, Cossé le Vivien, 53

Les enseignants d'Éducation Physique et Sportive (EPS) sont dépositaires d'une mission de service public. À ce titre, les usagers du système scolaire, parents et élèves, sont en droit d'attendre un service qualité.

Les établissements commerciaux ou de santé ont une réflexion avancée sur la notion de service à offrir à leurs clients ou leurs patients afin de satisfaire au mieux leurs attentes, voire de les dépasser.

Des labels d'excellence sont délivrés aux organisations qui cherchent à proposer un service qualité. Qu'en est-il du service public d'éducation? Est-il possible de construire des outils permettant aux enseignants de développer une culture d'excellence de service¹?

¹ Certification AFNOR, « Le label Excellence de Service », <https://certification.afnor.org/services/label-excellence-de-service>



Quest-ce qu'un service d'excellence?

"Une activité de services se caractérise par la mise à disposition d'une prestation technique ou intellectuelle²". En pratique, cette prestation peut être insatisfaisante, correcte, parfaite ou excellente. Au premier niveau du prestataire de service est de se contenter de répondre à la demande de l'utilisateur. Au second niveau est de répondre à la demande de l'utilisateur au point de satisfaire pleinement son attente. Au niveau de l'excellence, le prestataire cherche à répondre à la demande avec une telle application que l'utilisateur voit ses attentes, non seulement satisfaites, mais véritablement dépassées. La notion de service est donc fondamentalement liée au degré de satisfaction de l'utilisateur. En ce sens, un service d'excellence est un service qui dépasse les attentes de celui qui en est bénéficiaire.

Dans le système éducatif, tous les enseignements et les interventions des enseignants constituent des services. Les séquences, les projets, les dispositifs, mais aussi les postures, les modes relationnels relèvent de ce registre. En considérant les actions des enseignants comme une prestation de service, la prise en compte des attentes des élèves devient indispensable si l'objectif est de réussir une prestation de qualité qui répond aux attentes, voire une prestation d'excellence qui dépasse les attentes. C'est la condition *sine qua non* pour construire une réflexion visant à proposer un service d'excellence en EPS. Tout l'enjeu revient alors à apprendre à cerner les attentes des élèves, à comprendre leurs aspirations profondes pour être en mesure d'y répondre au plus près.

Les attentes des élèves à l'égard de leurs enseignants

Les travaux de recherches en sciences de l'éducation permettent de dresser une liste d'attentes formulées par les élèves. Sur cette base, les enseignants d'EPS peuvent construire un service d'enseignement de qualité. Lise Corriveau a questionné des élèves du secondaire au Québec pour identifier ces attentes³. Selon elle, l'image de l'enseignant idéal qui se dégage des réponses obtenues, est celle d'un professeur qui prend en compte deux dimensions : le développement des relations interpersonnelles, enseignant-élève, et la mobilisation de compétences pédagogiques. Ces deux registres permettent d'envisager des pistes de réflexion pour tendre à offrir aux élèves un service conforme à leurs espérances.

² INSEE, définition des services, 2020

³ CORRIVEAU (L.) « Attentes des élèves du secondaire à l'égard de leurs enseignants ». *Cahiers de la recherche en éducation*, 5(2), p195-217,1998

Les attentes relatives aux relations interpersonnelles

Les attentes formulées par les élèves accordent une part importante aux relations qu'ils entretiennent avec leurs enseignants. Dans les travaux précédemment cités, un quart des élèves estiment qu'un enseignant qui instaure un climat de bonne humeur contribue à créer un climat propice pour apprendre. Pour certains élèves, c'est la gentillesse, l'empathie ou la capacité d'écoute qui est appréciée et reconnue comme une marque de valeur. Pour d'autres, c'est le caractère volontariste, enthousiaste ou motivant de l'enseignant qui est souligné comme engageant et souhaitable chez un professeur. Au-delà de la variété des aspirations relatives au mode relationnel attendu, ce qui est important pour les élèves, c'est qu'ils puissent "exprimer clairement leur besoin d'établir des relations étroites et intéressantes avec leurs enseignants pour créer un bon climat d'apprentissage⁴".

Ces quelques éléments de réflexions, invite l'enseignant à poser un regard sur ses pratiques pédagogique par le filtre du ressenti des élèves. Une bonne compréhension de ces attentes peut permettre d'aboutir à une prestation de service rehaussée qui peut tendre vers l'excellence. Dans cette perspective, la construction d'un référentiel des attentes des élèves devient intéressante. En formalisant des échelles descriptives graduant le degré de satisfaction des élèves au regard de leur attentes, l'enseignant se dote d'un outil d'évaluation, au sens formatif du terme, qui lui permet de mesurer la qualité de service qu'il offre aux élèves et d'ouvrir dans le même temps des pistes d'amélioration pour sans cesse se renouveler.

Le tableau ci-après (Tab.1), comme exemple possible, présente une graduation des attentes en quatre degrés : le premier degré de satisfaction, juste, caractérise un service insuffisant. Le deuxième degré, correct, décrit une attente satisfaite. Le troisième degré, satisfaisant, indique un service de qualité. Le dernier niveau enfin, dépasse les attentes, c'est l'indicateur qui caractérise le service d'excellence.

⁴ CORRIVEAU (L.), 1998, Op.Cit.

Tab 1 : Degrés de satisfaction des élèves lié aux attentes dans les relations interpersonnelles

Attentes des élèves	Degrés de satisfaction			
	Juste	Correct	Satisfaisant	Dépassé
Ambiance Plaisir	L'élève subit l'ambiance de classe. Il est distant.	L'élève apprécie l'ambiance de classe. Il observe sans en être acteur.	L'élève partage avec l'enseignant, des satisfactions, éprouve des émotions positives. Il passe un moment agréable.	L'élève est surpris, enthousiasmé. Il passe un moment mémorable.
Écoute Confiance Empathie	L'élève masque ses sentiments. Il reste en retrait.	L'élève manifeste des sentiments. Il se fait comprendre partiellement.	L'élève partage avec l'enseignant des connivences. Il se sent écouté et aidé.	L'élève se sent compris. Il fait confiance à son enseignant.
Enthousiasme Dynamisme	L'élève se sent bousculé, forcé la main. Il essaie d'esquiver les sollicitations.	L'élève partage une motivation et des objectifs, mais il en tire un profit limité.	L'élève partage avec l'enseignant un engagement. Il se sait accompagné et suivi.	L'élève partage ses efforts, l'enseignant également. Il sent l'enseignant soutenant.

Les informations extraites du tableau aident à saisir les aspirations profondes des élèves. Le souhait d'établir des relations interpersonnelles positives met en évidence le besoin qu'ils ont d'aimer leurs enseignants et d'être aimé. Les adolescents ont ainsi « besoin de se sentir soutenus et guidés. Ils recherchent en ce sens la compagnie de personnes matures et signifiantes, en dehors des liens familiaux, à qui ils peuvent se confier et qui peuvent, à la fois les comprendre et les contester, les aider à faire des choix, à identifier leurs croyances et leurs valeurs, à définir leur identité »⁵. Ce constat amène l'enseignant à réaliser l'importance de sa posture ainsi que les valeurs qu'elle véhicule. Les élèves y sont sensibles car elle constitue un vecteur par lequel se crée, ou non, la relation.

⁵ CORRIVEAU (L.) 1998. Op.Cit.

Les attentes relatives aux compétences de l'enseignant

Les élèves, en plus des attentes liées aux relations interpersonnelles, formulent des souhaits relatifs à certaines compétences particulières qu'ils veulent voir chez leurs enseignants. Les réponses des élèves font ressortir trois gestes professionnels en particulier : les explications, l'aide, et la capacité à répondre aux questions. Concrètement, les élèves disent souhaiter des enseignants « qui prennent le temps d'expliquer », selon leurs propres propos, et « qui expliquent quand ils n'ont pas compris, sans dire qu'il fallait juste écouter ». Il s'agit d'enseignants « qui aident à réussir et qui sont toujours proches », des enseignants « qui écoutent et répondent aux questions quand le besoin est présent » ou « qui acceptent de sortir du contenu du cours pour répondre plus en profondeur ».

Ces gestes constituent, dans l'esprit des élèves, les véritables compétences professionnelles de l'enseignant idéal. Les élèves se montrent ainsi particulièrement sensibles au fait que leurs professeurs fassent usage de ces savoir-être. C'est pour eux un signe de reconnaissance, une marque de considération et une preuve que la mission d'enseigner et de faire progresser les élèves leur tient à cœur.

Le tableau ci-après (Tab.2), selon la même démarche décrite en amont, présente une graduation des attentes liées aux compétences attendues chez les enseignants, afin de cerner ce que les élèves attendent en termes de compétences enseignantes. Quatre niveaux de satisfaction sont décrits au regard de trois compétences de l'enseignant : expliquer, aider et à répondre aux questions.

Tab 2 : Degrés de satisfaction des élèves lié aux attentes sur les compétences de l'enseignant

Attentes des élèves	Degré de satisfaction			
	Juste	Correct	Satisfaisant	Dépassé
Expliquer Clarifier	L'élève reste sur un sentiment d'incompréhension. Il est frustré et a le sentiment de s'ennuyer.	L'élève pense avoir compris ce qui a été expliqué. Il est satisfait de pouvoir se mettre en activité, même si la réussite reste partielle.	L'élève comprend ce qui est expliqué. Il peut mettre en application ce qu'il a compris.	L'élève a une illumination, une révélation. Il ressent la personnalisation de l'enseignant par les mots et les exemples choisis
Aider Soutenir	L'élève a l'impression de ne pas être aidé. Il se sent mis à l'écart ou ingoré.	L'élève subit une aide personnalisée. Il progresse peu, mais apprécie l'attention.	L'élève vit une aide personnalisée. Il considère cette aide comme une marque de considération.	L'élève exploite avec succès une aide personnalisée. Il assimile l'aide à une victoire en équipe.
Apporter des réponses	L'élève obtient peu de réponses à ses questions. Il doute de la pertinence de poser des questions.	L'élève obtient quelques réponses à ses questions. Il apprécie l'effort consenti par l'enseignant pour se montrer disponible.	L'élève obtient des réponses à ses questions. Il apprend et progresse.	L'élève obtient des réponses à des questions supplémentaires. Il apprend des choses qu'il peut exploiter dans un autre contexte.

A travers le contenu du tableau, le désir d'apprendre transparait. Les adolescents cherchent à comprendre le monde et ce qui les entoure et attendent des réponses et des explications. Leur soif d'apprendre est sincère mais elle est formulée sous conditions. Ils attendent de leurs professeurs, de la patience, de la pédagogie, de l'entrain et une forme d'exclusivité. Ils souhaitent profondément être respectés et ont besoin d'un climat de confiance. Ils sont finalement très exigeants envers les adultes tout en restant conscients qu'ils ont besoin de leur soutien. Ce constat montre que les élèves ne sont pas naïfs mais exigeants. Ils ont parfaitement conscience que l'enseignant peut plus ou moins bien faire son travail. Ils ont une vision du métier et même des conseils à donner : "Ils sont ennuyants à écouter parce qu'ils restent toujours sur le même ton⁶". Dans la continuité l'enseignant peut lui aussi tirer profit d'une relation de compréhension mutuelle à titre personnel et pour le bénéfice de sa pratique professionnelle.

⁶ CORRIVEAU (L.), 1998, Op.Cit.



Opérationnaliser un service d'excellence

L'exploitation de ces échelles descriptives peut se faire, pour l'enseignant, de deux manières. En premier lieu, elles peuvent servir en bilan à situer l'impact de son action auprès des élèves et évaluer le niveau de satisfaction engendré. Par exemple, si un élève ou des élèves déclarent avoir passés un moment agréable, le professeur peut en déduire que la prestation qu'il propose est de qualité (cf. Tab.1, ambiance-plaisir degré 3). En revanche, si un ou des élèves affirment avoir passés un moment mémorable, l'enseignant peut se féliciter d'avoir offert une prestation d'excellence (cf. Tab.1, ambiance-plaisir degré 4). Dans un second temps, le tableau peut servir de ligne directrice pour organiser, améliorer ou créer des prestations futures. En effet, se fixer comme objectif de partager un effort entre élèves et enseignants (cf. Tab.1, enthousiasme-dynamisme degré 4) permet de questionner sa posture. L'enseignant peut alors se décider d'aller à l'eau avec un élève pour partager au plus près le défi de surmonter une difficulté, plutôt que rester dans une posture de hauteur et d'éloignement au bord du bassin. Il peut décider de participer avec le groupe dans une situation de création en danse, plutôt que rester dans une posture de chorégraphe et d'animateur de la leçon. Ce souci du détail et de l'ajustement fait la différence et relève d'un service d'excellence.

De manière complémentaire, chaque prestation de service des enseignants (leçon, séquence, projets, sorties, dispositifs, etc.) peut être analysée par le filtre d'une échelle descriptive. Des éléments de satisfactions (degrés 3 ou 4) laissent penser que parfois des situations en apparence ordinaires sont finalement perçues par les élèves comme extraordinaires. Inversement des degrés moindres éclairent une prise en compte plus faible, par exemple les attentes d'aide ou de motivation.

L'utilisation de ces tableaux descriptifs selon un double usage, bilan et ligne directrice, constitue pour l'enseignant un outil qui affine la réalisation de sa pratique pédagogique, de ses démarches et de ses postures, afin de s'inscrire dans une dynamique de recherche d'amélioration constante de sa prestation de service. Cette dynamique de transformation contribue au développement d'une culture de service qui vise l'excellence.

Parmi les innovations en établissement, certaines ont l'apparence d'une action artificielle ou superflue. Or, une observation plus attentive permet parfois de révéler plus de richesse qu'il n'en paraît. C'est probablement le cas avec le très actuel "quart-d'heure lecture". Si ce rituel est bien installé au sein d'un établissement et si la mise en œuvre s'appuie sur les attentes des élèves, le "quart-d'heure lecture" devient plus qu'un simple temps calme. C'est un temps qui se partage avec les adultes (cf. Tab.1, degré 3 et 4), un temps qui construit une relation de confiance avec les élèves (cf. Tab.1, confiance, degré 3, se sentir compris et respecté), un temps qui permet de s'évader, de s'ouvrir (cf. Tab.2, degré 4; Il apprend des choses qu'il peut exploiter dans un autre contexte).

En EPS, le rituel "élève du jour" est une mise en œuvre inspirée des principes du "quart-d'heure lecture": créer une expérience singulière visant à générer des ressentis positifs chez les élèves. Concrètement, ce rituel est pensé avec l'idée sous-jacente d'agrémenter le quotidien, de mettre en valeur les élèves dans leur diversité et de donner de l'importance à ce qu'ils réalisent. Le rituel est organisé sous la forme d'une petite remise de récompense symbolique en fin de leçon. L'enseignant fait alors un rapide discours dans lequel il explique en quoi quelqu'un s'est distingué aujourd'hui. Il peut s'agir de l'élève qui surmonte une difficulté après avoir peiné pendant de nombreuses leçons, de celle qui a réalisé une action d'éclat, de celui qui s'est dévoué toute la séance pour aider un camarade, de celle qui a insufflé un vent de bonne humeur dans la leçon, ou encore de celui qui s'est confectionné le meilleur costume pour son numéro de cirque. Les motivations sont très variées, et il n'existe pas de hiérarchie entre elles (progrès, parole, exploit, tout est positionné sur le même plan). L'enseignant peut ainsi au fil des séquences, s'attacher à trouver des justifications de natures très différentes qui permettent de récompenser tout le monde au moins une fois dans l'année et pour tout un ensemble de raisons qui font que chacun peut objectivement espérer prétendre à cette récompense. L'élève récompensé se voit alors délivré le titre "d'élève du jour", il le conserve jusqu'à la leçon suivante où il est remis en jeu. Cette mise en œuvre très simple comporte plusieurs implications pédagogiques sur lesquelles l'enseignant peut s'appuyer. Elle constitue une source de motivation extrinsèque. Elle démocratise la notion de réussite et véhicule l'idée qu'il est important d'apporter des marques de reconnaissance. Elle permet de conclure les leçons sur une tonalité positive et de générer des ressentis positifs. Le rituel "élève du jour" s'inspire des sciences managériales : « la capacité d'une organisation à produire en permanence des expériences clients mémorables⁷ ». Il constitue une réalisation pédagogique intéressante à analyser par le filtre des attentes des élèves. L'objectif, selon le principe de double usage, bilan et ligne directrice, est de s'assurer qu'il constitue une prestation de l'enseignant susceptible de répondre aux attentes des élèves, le cas échéant de repérer des voies d'améliorations possibles. Le tableau ci-après (Tab.3) présente un exemple de cette démarche en dressant le bilan du rituel "l'élève du jour", en identifiant les manques évidents et en envisageant des perspectives éventuelles.

⁷ Certification AFNOR, « Le label Excellence de Service », <https://certification.afnor.org/services/label-excellence-de-service>

Tableau 3 : Outil de positionnement et d'amélioration de l'offre de service

Attentes des élèves	Degrés de satisfaction		
	Degré atteint	Bilan	Perspectives
Ambiance Plaisir	Degré 4: L'élève est surpris, enthousiasmé. Il passe un moment mémorable.	Le niveau satisfaction dépasse les attentes de l'élève.	-Envisager la possibilité de récompenser plusieurs élèves le même jour. -Envisager que les élèves fassent des propositions sur celui ou celle qui mérite d'être désigné.
Écoute Confiance Empathie	Manque identifié	L'élève du jour est celui qui ressort du groupe. Il apparaît à l'enseignant mais l'enseignant ne va pas le chercher.	-Envisager d'aller au plus près de chaque élève. - S'intéresser à leur manière de faire pour dénicher de nouveaux talents.
Enthousiasme Dynamisme	Degré 3: L'élève partage avec l'enseignant un engagement. Il se sait accompagné et suivi.	Le degré 3 de satisfaction peut être amélioré en passant du partage d'un engagement au partage d'un effort.	-Envisager de quitter certaines postures de prise de recul, d'observation, et parfois faire avec les élèves (danser, nager, courir).
Expliquer Clarifier	Degré 3: L'élève comprend ce qui est expliqué. Il peut mettre en application ce qu'il a compris.	Le degré 3 de satisfaction peut être amélioré en passant de compréhension à la révélation	-Envisager un discours de désignation qui explicite les procédures que l'élève a réalisé (ex: il a su surmonter sa peur en concentrant son attention sur les gestes à réaliser et non sur le risque)
Aider Soutenir	Manque identifié	L'élève qui reçoit de l'aide mais ne progresse pas, reste souvent sur une impression d'échec. Il ne se sent pas éligible.	-Envisager de désigner l'élève qui a sollicité le plus l'attention de l'enseignant, et ainsi renvoyer le message aux autres qu'aider est la chose que l'enseignant aime le plus dans son métier.
Apporter des réponses	Degré 4: L'élève obtient des réponses à des questions supplémentaires. Il apprend des choses qu'il peut exploiter dans un autre contexte.	Le niveau satisfaction dépasse les attentes de l'élève.	-Envisager de laisser l'élève désigné faire lui-même le discours de désignation et expliquer pourquoi et comment il a été désigné.

Cet outil de positionnement et d'améliorations est fonctionnel pour toutes les mises en œuvre des enseignants : situations d'apprentissages, projets, dispositifs. Le choix ici s'est porté sur une mise en œuvre expérimentale rapide à comprendre. L'idée consiste à s'approprier une démarche de conception soucieuse de garder à l'esprit l'importance de considérer les attentes des élèves afin de les mettre dans les meilleures conditions possibles pour exploiter leurs potentialités.



Conclusion

Un service d'excellence en EPS passe inmanquablement par la prise en compte des attentes des élèves. Les efforts consentis par les enseignants pour comprendre les besoins, les souhaits et les aspirations des élèves permet de les inscrire dans une dynamique de questionnement et d'ajustement qui stimule leur créativité et affine leur offre de services.

Cette démarche permet "de donner aux prestations un sens plus rationnel et formel⁸", mais elle ne constitue en aucun cas une méthode, car les attentes sont évidemment fluctuantes et évolutives. Pour autant, cette intention s'inscrit dans une démarche qualité et constitue, à ce titre, une expression possible de la "promesse d'excellence"⁹ encouragée par l'Institution.

⁸ LEFEVRE (P.) « *Guide du métier de cadre en action sociale et médico-sociale* », Paris, Dunod, 2012

⁹ Circulaire de rentrée du 29 Aout 2022, « Une École engagée pour l'excellence, l'égalité et le bien-être »