

Définition...

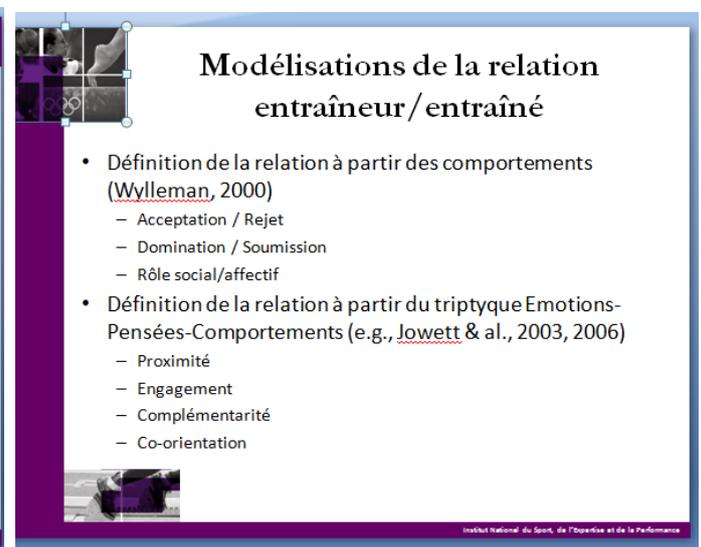
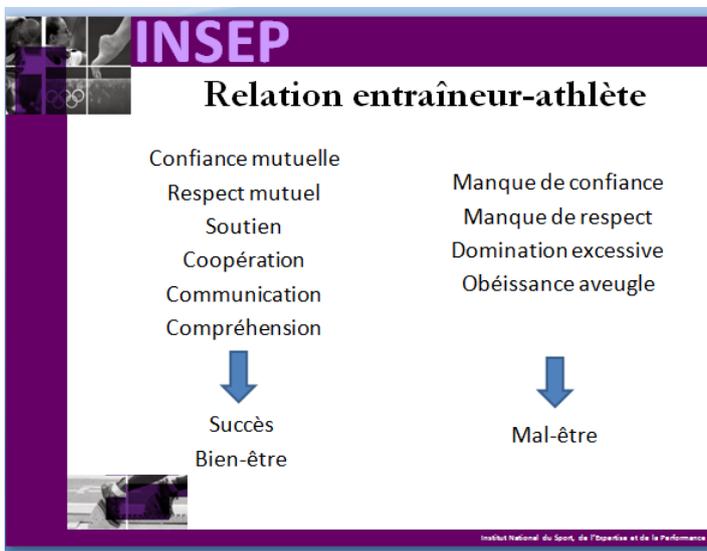
Relation entraîneur-entraîné =

Situation où

- Les connaissances,
- Les sentiments,
- Les comportements

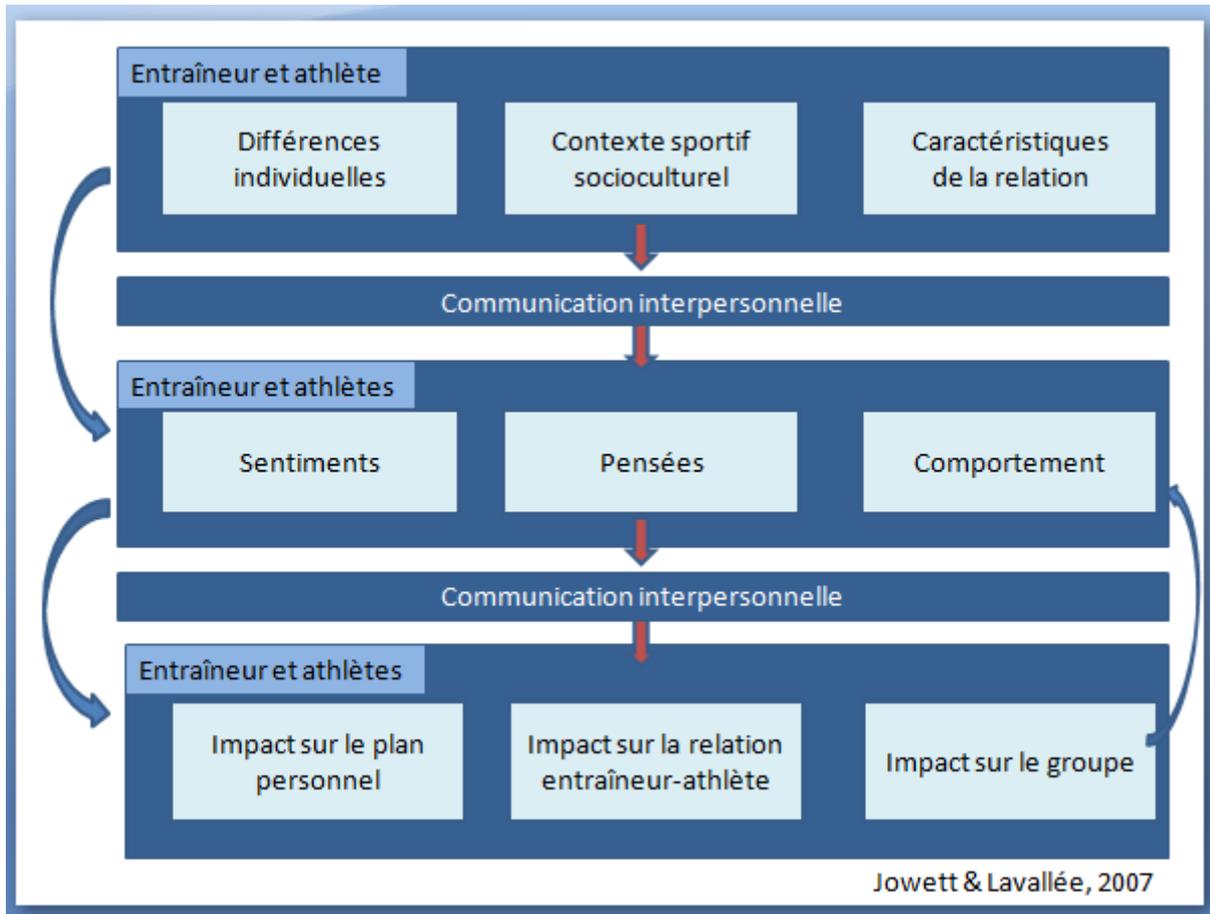
d'un entraîneur et d'un sportif ont un
lien réciproque de cause à effet

Jowett & Cockerill, 2002



Ces derniers temps, Romain va à l'entraînement avec moins d'enthousiasme. Il se dit : « Je me demande parfois si tous les efforts que je fournis en valent la peine. D'ailleurs, mon entraîneur doit penser comme moi, car il n'est jamais content de ce que je fais. Y'a toujours un truc qui ne va pas, c'est jamais bon ».

Lionel, l'entraîneur, a constaté la baisse d'enthousiasme de Romain, et s'interroge : « Je ne sais pas ce qu'il a en ce moment, mais il a l'air de moins accrocher. C'est dommage parce que, ces derniers temps, il progressait bien. Il était vraiment réactif à toutes mes remarques. Du coup, j'ai pu corriger pas mal de chose dans sa technique. Mais en ce moment, il a l'air de ne pas avoir confiance en lui ». En fait, Lionel ne communique à Romain que sur ce qui ne va pas. A chaque essai, il signale les erreurs et il donne des consignes pour les corriger. Dès qu'il considère que c'est bon, il passe à autre chose. Pour lui, les progrès sont évidents, mais il ne les exprime pas à Romain. Ce dernier, qui n'entend que des retours négatifs, s'installe peu à peu dans une spirale du doute et du découragement.



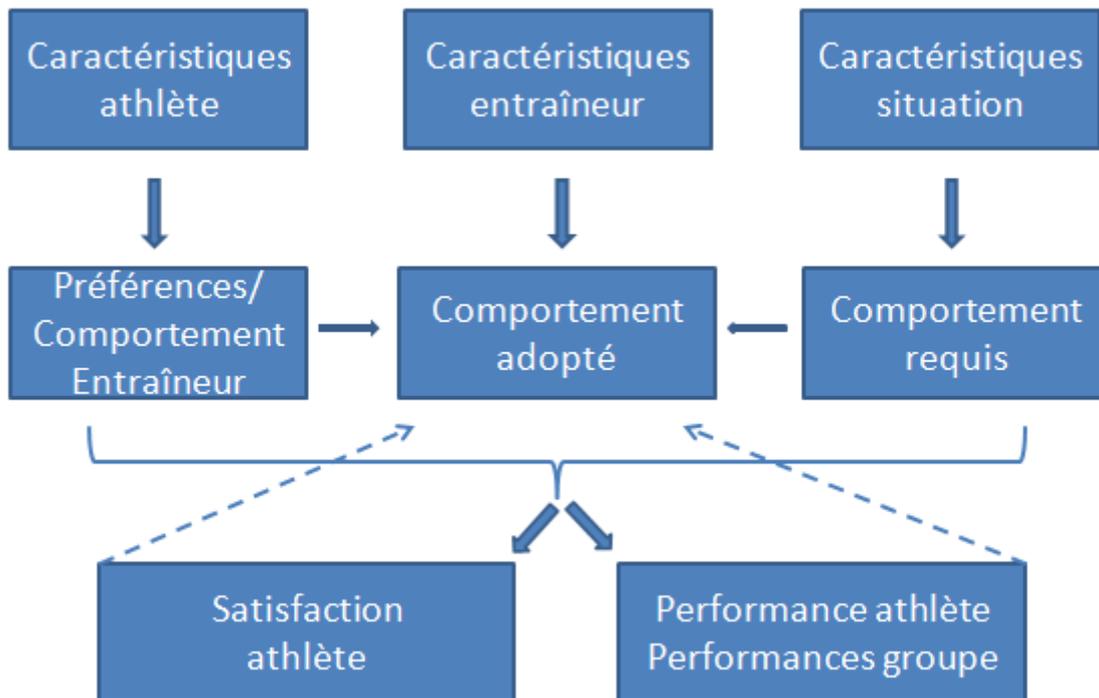
Le leadership de l'entraîneur

- Déf.= Processus comportementaux adoptés par l'entraîneur pour conduire ses athlètes à atteindre des buts déterminés
- Leadership au niveau individuel et leadership au niveau du groupe
- Leadership → modification ou orientation du comportement des individus
- Leadership → relations interindividuelles → savoir communiquer
- Leadership lié à la notion d'accomplissement → orientation des individus dans une direction bien précise

Les principales formes de leadership en sport

- Comportement pédagogique : centré sur la communication sur l'entraînement (technique, physique,...)
- Comportement démocratique : réfère au degré d'implication dans le processus de décision accordé par l'entraîneur aux athlètes
- Comportement autocratique: manière dont l'entraîneur garde ses distances avec les athlètes et affirme son autorité dans ses rapports avec eux
- Comportement de soutien social: façon dont l'entraîneur s'attache à satisfaire les besoins interpersonnels des athlètes, indépendamment de leurs performances
- Comportement de feedbacks positifs : façon dont l'entraîneur exprime son appréciation des performances des athlètes et de leur apport au groupe

Quelle forme de leadership adopter ?



Maurice Houvion : « Quand on veut entraîner quelqu'un, il y a une chose indispensable, c'est de bien le connaître, savoir ce qu'il a fait, comment il est, quelles sont ses capacités. Il existe des tests pour l'évaluer techniquement ou physiquement. En revanche, ce qui prend du temps, c'est de le regarder vivre, de le regarder s'entraîner pour apprendre à connaître ses réactions. Aussi, quand un athlète arrive dans mon groupe, pendant un ou deux ans, je suis autoritaire. J'impose mes choix, le temps que nous fassions connaissance, que l'athlète intègre les méthodes que j'enseigne et connaisse mieux la spécialité qu'il pratique. Après quoi, je fais en sorte qu'il y ait coopération, c'est-à-dire que tout ce qui est proposé puisse être sujet à discussion. Ceci est important. Par exemple, dans l'entraînement, l'athlète a des préférences. Et le fait de participer à l'élaboration de son programme le motive davantage parce que c'est une partie de lui-même qu'il met en cause dans ce programme. Quand l'athlète sait pourquoi il fait des 100m, des squats,... eh bien on obtient son adhésion complète ». in Revue AEFA, n°180, 2005, p.34

Comment évoluer vers une relation entraîneur-athlète ?

- Amener progressivement l'athlète à participer à la détermination des objectifs et à l'élaboration de son programme d'entraînement.
- L'amener progressivement à participer aux prises de décision qui le concernent (ex : choix du programme des compétitions, décision d'impasse versus participation aux indoor)
- L'impliquer dans l'évaluation de sa progression personnelle (ex : laisser l'athlète s'exprimer sur sa prestation avant de lui donner un feedback)
- L'aider à construire sa propre identité d'athlète. Ainsi, plutôt que de chercher à adopter une attitude en copiant tel ou tel modèle (un champion, un athlète réputé du club,...), prendre le temps de se connaître soi-même, de repérer ses préférences, et développer cette identité comme une force (ex : si on est calme et sociable, ne pas se forcer à s'énerver pour faire comme tel ou tel champion) → être fort, c'est d'abord être soi-même.

Les caractéristiques des athlètes

- L'orientation motivationnelle

- Orientation sur la tâche : préférence comportement pédagogique
- Orientation sur l'affiliation : préférence soutien social
- Style réflexif / impulsif
 - Réflexif : préférence comportement pédagogique
 - Impulsif: préférence soutien social
- Le degré de maturité (âge/expérience)
- Le genre

De l'école d'athlé aux benjamins

- Préférences : Importance accordée au soutien social
- Proposer des formes de travail de type « jeu organisé » : parcours, challenges collectifs, repères « symboliques »
- Encourager systématiquement l'investissement et la régularité dans les efforts.
- Fixer un « cadre » de pratique aux enfants. Dictier des règles fermes, claires, et proposer des entraînements structurés, organisés. Ceci est un garant du sérieux de la pratique, où plaisir et effort sont liés.
- Donner des consignes claires et concises avec des buts précis à atteindre et donner des feedbacks en rapport avec les buts fixés
- Donner des feedbacks à l'athlète par rapport à ses propres progrès et non en le comparant aux autres
- Donner une place à l'évaluation de l'effort et des progrès qui en découlent
- En compétition : valoriser les progrès : ne pas limiter le fait de gagner ou de perdre au classement obtenu dans les rencontres d'athlétisme. Valoriser également le fait d'avoir donné son maximum : féliciter les enfants qui ont fait preuve d'engagement, quelle que soit leur performance + féliciter les enfants qui ont fait des progrès personnels (par rapport à leurs propres performances).

Les pré-ado et ados

- Préférences: Comportement pédagogique
- Période de «sensibilité » / puberté → importance du respect mutuel
- Rechercher un équilibre dans les séances entre le « jeu » et « l'entraînement »
- Tenir compte de ce qui motive le jeune à la pratique de son sport
 - Faut-il hâter la spécialisation si l'athlète aime pratiquer toutes les disciplines ?
 - Le jeune vient-il pour une pratique de loisir ou un entraînement à la compétition ?
 - Comment concilier l'entraînement par spécialité et l'envie d'être avec les copains ?
- Préserver l'estime de soi et le sentiment de compétence des athlètes → insister sur les progrès personnels puisqu'à l'adolescence, on sait que les jeunes ont fortement tendance à évaluer leur compétence en se comparant à leurs pairs (les autres adolescents), sans toujours se rendre compte des différences d'âge biologique qu'il peut y avoir entre eux.

Préférence des féminines (HN)

- Comportement pédagogique
 - Besoin d'instructions et de feedback clairs et réguliers
 - Besoin de feedback personnalisé
 - Difficulté à communiquer avec l'entraîneur si désaccord → tendance à chercher des solutions ailleurs
- Comportement de soutien social
 - Besoin d'écoute, de disponibilité et d'empathie de l'entraîneur
 - Entraîneur présent en compétition → Sentiment de confort
 - Décision de l'entraîneur de ne pas aller à la compétition → Sentiment de rejet
 - Besoin d'une complicité affective → sinon discussions, voire conflit
 - Rôle lié au genre
 - Entraîneur = second père (observé aussi chez les masculins)
 - Attractivité de l'entraîneur liée au genre
 - Entraîneur – Partenaire
- Préférence pour un comportement directif mais associé à du charisme

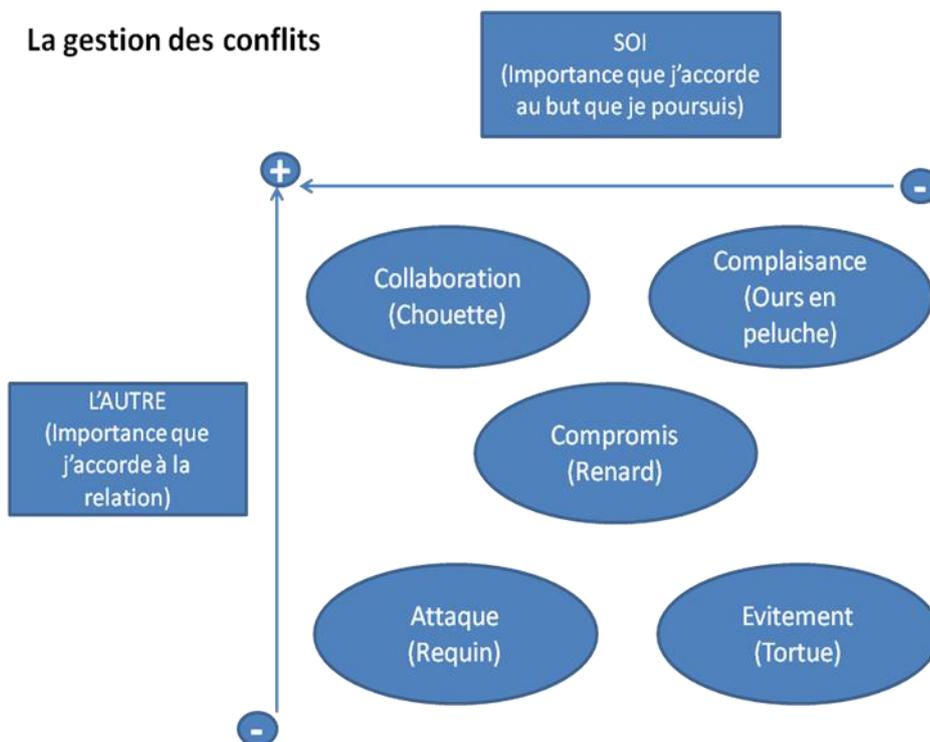
- Réactions affectives aux questions et remarques relatives au corps (poids, physique) → tendance à réagir davantage par rapport à leur identité féminine que sur le plan athlétique
- Si perception d'une préférence de l'entraîneur pour une autre athlète féminine, double attribution :
 - → l'autre athlète est perçue comme plus talentueuse par l'entraîneur
 - → l'entraîneur a une préférence affective pour l'autre athlète
- Groupes mixtes : perception d'une préférence de l'entraîneur pour les masculins ("*Il est moins disponible pour nous parce que nos performances ont moins de valeur*")

La gestion des conflits

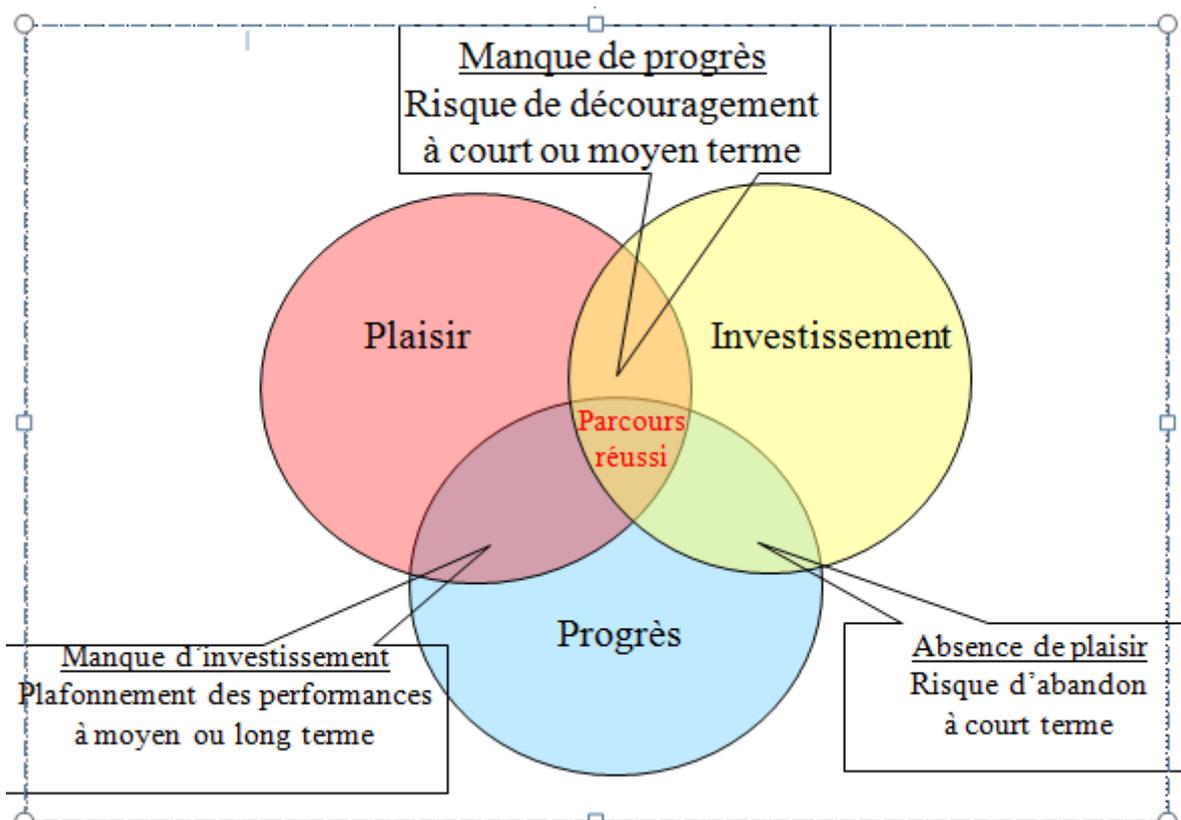
Le conflit est une lutte exprimée entre deux personnes (ou deux parties) qui perçoivent leurs objectifs (ou intérêts) comme incompatibles, qui disposent de ressources limitées et considèrent que l'atteinte de leur but est entravée par l'autre (ou les autres)



Sentiment de manque de contrôle
 Incertitude / avenir
 Stress dans la relation interpersonnelle



- **Les fondamentaux de la persévérance en sport**



Valoriser les progrès

Jocelyn est sauteur en hauteur. La saison précédente, il a pulvérisé son record aux régionaux en le battant de 10 cm. Depuis, il ne l'a pas rebattu, ni l'an passé, ni cette saison. Mais Jocelyn reste confiant, il sait qu'il a progressé et que ce record n'est qu'une affaire de patience ... et de travail. Pourquoi ?

En fait, Jocelyn et son entraîneur font régulièrement un point ensemble sur les progrès et sur les points sur lesquels il faut travailler. Pour ce qui est de ses performances en compétition, Jocelyn sait donc que, même s'il n'a pas encore battu son record cette saison, il a progressé. En effet, ses performances sont régulièrement proches de son record, entre 2 et 5 cm, et les barres hautes sont de plus en plus fréquemment franchies au premier essai. De même, à l'entraînement, il travaille sur des barres plus hautes que l'an passé avec plus de régularité dans les sauts réussis.

Quelques semaines plus tard, dans une compétition très disputée, Jocelyn, stimulé par l'émulation ambiante, améliore son record.

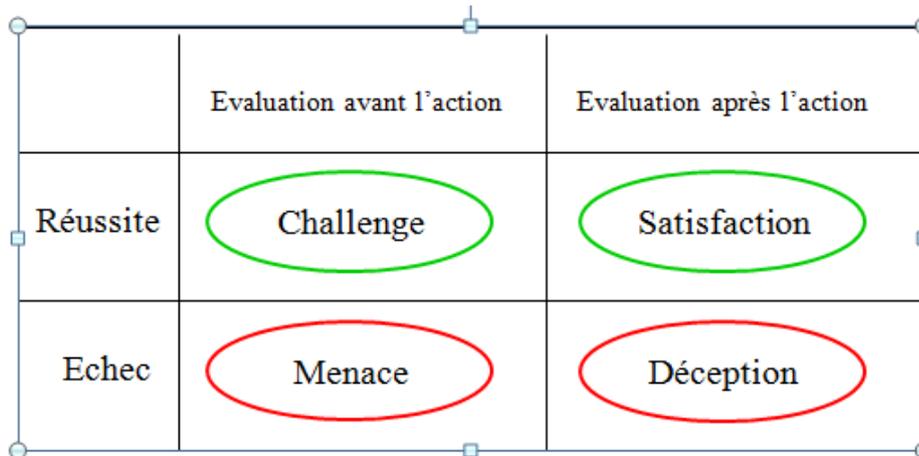
In « Entraîneur en athlétisme » (2009)

- Utiliser toute la palette de critères de progrès qu'offre la discipline (technique, physique, tactique,...)
 - Régularité dans les performances élevées
 - Progrès techniques
 - Gains physiques
 - Amélioration des chronos à l'entraînement
 - Progrès sur la gestion tactique et/ou mentale de la compétition
- S'appuyer sur des traces « concrètes » pour évaluer les progrès (carnet d'entraînement, video, fiches d'observation,...)
- Evaluer les progrès du sportif par rapport à lui-même
- Valoriser les progrès dans l'entraînement
 - Encourager les réussites et laisser le temps de les savourer
 - Méthode « sandwich » / signalement des erreurs
 - Feedbacks opérationnels # Jugements de valeur
 - Prise en compte du besoin de feedbacks "explicatifs" chez les féminines

Stimuler le plaisir et l'envie

- A l'entraînement
 - Entretenir un climat de collaboration entre les athlètes
 - Individualiser au sein du collectif
 - Mettre de la variété
 - Créer du challenge
 - Nourrir la satisfaction

DYNAMIQUE DU STRESS



Lazarus, 1966-2000

A l'approche de la compétition

- Créer une situation de challenge (vs menace) en compétition
 - Fixer des buts adaptés
 - Adopter une attitude confiante, encourageante... mais sans excès (pas d'enthousiasme exagéré lors des entraînements pré-compétitifs)
 - Mettre en avant les ressources dont dispose l'athlète
 - Repérer les changements de comportement ou de propos exprimant de l'inquiétude (↗ focalisation sur l'adversaire, sur les sensations physiques ou de forme) → recentrer sur les éléments objectifs attestant de son niveau
 - Ne pas exagérer les enjeux (« Il faut absolument réussir cette compétition, c'est ta dernière chance de te qualifier »)
 - Ne pas ajouter de pression (« Là, vu ton état de forme, et vues les conditions, tu ne peux pas rater cette occasion de battre le record ! ») → Laisser le droit à l'erreur
 - Aider l'athlète à repérer les éléments qui relèvent de son contrôle et ceux sur lesquels il ne peut pas agir

Débriefer la compétition

- Briefing pré-compétitif
 - Contextualisation (e.g., enjeux, adversaires)
 - Buts / résultats attendus (place, score)
 - Moyen d'atteinte des buts
 - Focus
 - Routines
 - Etat d'esprit

- Debriefing
 - Expérience émotionnelle(/ résultats ; / états affectifs pré-compétitifs et compétitifs
 - → empathie
 - → rappeler les buts pré-compétitifs pour évaluer la performance effective
 - Analyse de l'action (e.g., comportements, décisions)
 - Perspective : Qu'as-tu appris ? Comment peux-tu travailler à partir de ce que tu as appris ?
 - Débriefing immédiat ?
 - Théoriquement à éviter
 - Pratiquement : pas toujours facile à éviter (on site, appel téléphonique de l'athlète) → court débriefing sur la dimension émotionnelle

Laisser l'athlète parler en premier → Apprendre de ses propos → Guider son analyse personnelle au lieu d'imposer sa propre analyse

Finalités du debriefing

- Apprendre de l'expérience
 - Succès aussi bien qu'échecs
- Maintenir l'engagement de l'athlète
 - Éprouver un sentiment d'échec sans en comprendre les tenants et aboutissants → Baisse du sentiment de contrôle
 - Aider à se refocaliser sur l'entraînement après un succès
- Maintenir un contexte de challenge/Éviter la menace
 - Repérer les comportements efficaces quel que soit le résultat
 - Repérer les faiblesses contrôlables (habiletés améliorables par l'entraînement)
 - Aider l'athlète à se fixer des buts réalistes pour lui (≠ expectations des autres)

Exemple 1

- Contexte
 - Performances en amélioration régulière, depuis le début de la saison – 20ème aux Europe junior l'année précédente
 - Qualifié Europe junior + Monde junior (un mois après)
 - Europe junior
 - Buts /résultats: podium en relais + top 8 indiv + podium classement équipe
 - But/réalisation: Rester focalisé sur sa compétition et sur ses mots clefs et routines
 - Résultat: 1er Relais + 2ème indiv + 1er par Equipe
- Débriefing
 - Emotions
 - Enthousiasme
 - Doutes sur sa capacité à renouveler ses perfs
 - Sensation de pression pour les Mondiaux/ expectations perçues des autres (entraîneur, fédération)
 - Analyse de l'action
 - Bien focalisé sur ce qu'il avait à faire (≠ habituellement distrait par les autres)
 - Ici et maintenant sur chaque épreuve
 - Qu'a-t-il appris ? (capable de surmonter 3 épreuves de suite, capable d'éviter de se laisser distraire par les autres, capable de faire face à la pression)
 - Perspective
 - Comment récupérer vite et se refocaliser sur la prochaine compétition ? (Évitement de l'effet "starisation")
 - Qu'améliorer à l'entraînement et comment pour préparer les mondiaux ?
 - Se fixer des buts réalistes pour les mondiaux.

Exemple 2

- Contexte
 - Performances médiocres dans les compétitions précédentes + Performances médiocres à l'entraînement → demande d'accompagnement psychologique 3 mois auparavant
 - Premiers résultats encourageants lors des deux dernières compétitions
 - Coupe du Monde : Dernière chance de se qualifier aux Europe
 - Buts de résultat: top 8 (nécessaire pour être qualifiée)
 - Buts de réalisation: focalisation sur les décisions d'attaque et sur les routines d'attaque
 - Resultat : échec 14-15 en tableau de 32
- Débriefing
 - Emotions
 - Tristesse, déception
 - Colère envers elle-même/ début de saison médiocre
 - Analyse de l'action
 - Qualification facile pour le tableau de 64
 - Très forte dans le tableau de 64(gagne 15/9) avec des décisions d'attaque efficaces tout au long du match
 - Adversaire très forte en tableau de 32. Domine au début, puis perd sa concentration (doute de ses attaques→ dominée 8-11. Réussit à se reconcentrer sur ses routines d'attaque et ses décisions → 14-14 → lost 14-15
 - Perspectives
 - Sortir de la déception sur la saison en cours (non qualifiée pour les Europe) pour valoriser la récente dynamique de progrès
 - Fixation de buts pour les compétitions à venir (Chpt France, Coupes nationales,...)



Nadine DEBOIS

Responsable du laboratoire de Psychologie et d'Ergonomie
du Sport à l'INSEP



Association des Entraîneurs d'Ile de France d'Athlétisme

Faite connaître notre site Internet : www.aeifa.com . Ce site est consultable par tous et de nombreux articles vous attendent. Nous tenons à vous préciser qu'au travers les articles publiés non exhaustifs, cela ne vous dispense pas d'autres recherches pour les athlètes.