

Qu'est-ce qu'un entraîneur expert ?

C'est une certitude : il y a de « bons » et de « mauvais » entraîneurs. Les uns mènent leurs athlètes à la victoire, les autres pas. Si cette conviction est largement partagée, il est pourtant difficile de déterminer les caractéristiques d'un bon entraîneur. Son efficacité tient-elle à des dispositions personnelles ? à des comportements spécifiques ? à des connaissances ? à sa façon de collaborer avec ses athlètes ?

La question de l'efficacité des entraîneurs alimente les discours des commentateurs sportifs et l'imagerie populaire. Certains sont considérés comme des « faiseurs de champions », possédant des qualités hors du commun, une « science » du sport dans lequel ils entraînent, un charisme et une force de conviction permettant aux athlètes de se transcender.

Bela Karolyi est l'un des entraîneurs les plus renommés de l'histoire de la gymnastique. Après avoir conduit Nadia Comaneci sur la plus haute marche de plusieurs podiums lors des Jeux olympiques de Montréal, en 1976, et permis à l'équipe roumaine d'obtenir un nombre record de médailles, il réédita cet exploit à Los Angeles, en 1984, avec la gymnaste américaine Mary Lou Retton (après avoir émigré aux États-Unis). Chaque communauté sportive possède de telles figures emblématiques, parfois aussi connues du grand public que les champions qu'ils entraînent. Tel est le cas, par exemple, d'Aimé Jacquet en football, de Daniel Costantini en handball, de Maurice Houvion, Fernand Heurtebize, Jacques Piasenta ou John Smith en athlétisme.

Pourtant, il est difficile d'identifier l'influence propre de l'entraîneur sur les performances des athlètes : comment pourrait-on être certain qu'avec n'importe quel autre entraîneur que Bela Karolyi, Nadia Comaneci ou Mary Lou Retton n'auraient pas aussi

bien réussi ? Sur quelles bases cette efficacité se mesure-t-elle quand ce ne sont pas eux qui accomplissent les performances dont ils tirent leur crédit ?

L'efficacité des entraîneurs fait l'objet de recherches scientifiques depuis les années 1970, en vue de l'optimisation de l'entraînement, de la formation des entraîneurs et du développement de leur professionnalisme¹⁵. Une double tendance est repérable dans l'histoire de ces recherches¹⁶ :

- la première a évolué d'une approche essentiellement centrée sur les comportements manifestes des « entraîneurs à succès¹⁷ » vers une prise en considération de plus en plus marquée de leurs cognitions* (leurs pensées, leurs décisions, leurs connaissances, les significations qu'ils accordent à leurs actions) ;

- la deuxième traduit une évolution de l'idée de l'efficacité de l'entraînement, d'abord conçue comme essentiellement dépendante des compétences de l'entraîneur, puis progressivement comme une propriété inhérente à des modalités d'interaction* entre entraîneurs et athlètes (mobilisant les expertises* des uns et des autres). Par extension, cette efficacité fut imputée à des situations plus globales mettant en jeu l'activité collective des entraîneurs, athlètes, intervenants spécialisés, dirigeants, ainsi que différents éléments du contexte de la préparation sportive (soutien du club, de la famille, conditions d'aménagement des études ou de la vie professionnelle, etc.).

Les comportements des « entraîneurs à succès »

Les premiers chercheurs à avoir tenté d'expliquer l'efficacité des entraîneurs avaient pour ambition de fonder une « science de l'entraînement » (*science of coaching*) à partir de l'observation systématique des comportements des entraîneurs. Ceux auxquels ils se sont d'abord intéressés furent logiquement des entraîneurs dont les athlètes ou les équipes étaient particulièrement performants. L'étude pionnière de R. G. Tharp et R. Gallimore fut menée avec

¹⁵ WOODMAN (L.), « Coaching : a science, an art, an emerging profession », *Sport science review*, n° 2, 1993, p. 1-13.

¹⁶ SAURY (J.), SÈVE (C.), LEBLANC (S.), DURAND (M.), « Analyse de l'intervention des entraîneurs à l'entraînement et en compétition. Contribution de quatre perspectives de recherche », *Science et Motricité*, n° 46, 2002, p. 9-48.

¹⁷ « Entraîneur à succès » est une traduction littérale de la formulation anglaise « more successful coach ». L'expression « entraîneur efficace » peut paraître plus judicieuse en français mais nous faisons le choix de rester au plus près de la terminologie initiale.

John Wooden, un entraîneur américain de basket-ball qui jouissait d'une réputation exceptionnelle. Il entraîna l'équipe UCLA Bruins de Los Angeles, qui avait conquis un palmarès inégalé dans le championnat professionnel américain¹⁸. Il s'agissait donc pour les chercheurs de décrire objectivement et précisément ses comportements à l'entraînement et en compétition afin d'identifier les raisons d'une telle efficacité.

Cette étude a initié une ligne de recherche importante, dont l'objectif était de caractériser les « profils comportementaux* » (*behavior patterns*) des entraîneurs, en relation avec leur niveau de succès (déterminé sur la base des performances de leurs athlètes au cours de périodes prolongées). Étaient ainsi distingués les « entraîneurs à succès » (*more successful coaches*) et les « entraîneurs à moindre succès » (*less successful coaches*). En sport collectif, par exemple, le critère de classement était le ratio entre le nombre de victoires et le nombre de défaites au cours de plusieurs années (win/loss record) : John Wooden, qui était l'archétype d'un « entraîneur à succès », affichait un ratio de 620 victoires pour 147 défaites après 27 ans passés à la tête des Bruins.

Un profil comportemental est une configuration statistique d'occurrences de comportements discrets*, ressortissant de catégories prédéfinies (par exemple « donner un feed-back à l'athlète » ou « encourager l'athlète »). Cette perspective de recherche se caractérise par des méthodes d'observation systématique des comportements. Les instruments d'observation utilisés furent d'abord inspirés de ceux développés en analyse de l'enseignement, puis des instruments spécifiques ont été conçus pour une utilisation dans le contexte sportif¹⁹. Ils furent élaborés afin de permettre aux observateurs de reporter rapidement chaque occurrence comportementale observée dans des catégories préétablies, selon deux techniques possibles :

- le « codage par événement » (chaque comportement est codé comme un événement) ;
- le « codage par intervalle » (chaque unité de codage correspond à un intervalle de temps prédéfini).

¹⁸ THARP (R. G.), GALLIMORE (R.), « What a coach can teach a teacher », *Psychology today*, n° 9, 1976, p. 75-78.

¹⁹ DARST (P. W.), ZAKRAJSEK (D. B.), MANCINI (V. H.) (sous la dir. de.), *Analyzing physical education and sport*, Human Kinetics, Champaign, 1989.

Ces instruments furent d'abord utilisés en observation directe, sur le terrain, puis la vidéo a progressivement permis d'accroître la fiabilité du rapport d'observation en autorisant un codage différé et en facilitant son contrôle par un second chercheur. La procédure d'observation faisait l'objet d'une validation grâce au calcul du taux d'accord entre les codages effectués séparément par deux observateurs. Dans chaque recherche, les données d'observation ont fait l'objet d'une analyse statistique (qui s'est progressivement informatisée) mettant en évidence les profils comportementaux des entraîneurs.

Cinq traits généraux caractérisent le profil comportemental des « entraîneurs à succès » :

- ils manifestent principalement des « comportements instructifs » en consacrant la majeure partie de leurs interventions à des consignes préalables à l'action, des corrections au cours de l'action et des feedback ;
- ils fournissent de nombreux feedback aux athlètes, les informent sur leurs prestations individuelles de façon pertinente et intensive ;
- ils encouragent et stimulent les athlètes, leurs interventions manifestent un rapport louanges/réprimandes (*praise to scold ratio*) élevé ;
- ils sont à l'écoute des athlètes et leur adressent fréquemment des questions et des demandes de clarification ;
- ils gèrent efficacement l'organisation matérielle des sessions d'entraînement.

Les comportements d'un « entraîneur à succès » en hockey sur glace²⁰

Paul a été observé pendant un match que son équipe disputait dans le cadre du championnat national. Ses comportements ont été enregistrés sur vidéo, puis codés sur la totalité du match par intervalles de 6 secondes. Paul a passé 51 % du temps à observer silencieusement le match, apparemment très concentré. Ses interventions verbales se sont réparties ainsi :

- 15 % du temps de match pour organiser l'équipe (par exemple provoquer des changements de joueurs, imposer des temps morts, etc.) ;
- 11 % du temps de match pour donner des conseils techniques ou tactiques aux joueurs ;

²⁰ La description de ce cas s'inspire des résultats de l'étude de TRUDEL (P.), CÔTÉ (J.), BERNARD (D.), « Systematic observation of youth ice hockey coaches during games », *Journal of sport behavior*, n° 19, 1996, p. 50-65.

- 8 % du temps de match pour diriger le jeu (par exemple imposer un schéma stratégique) ;
- 7 % du temps de match pour encourager et motiver les joueurs ;
- pendant les 8 % restant, l'entraîneur a réalisé diverses actions « hors-coaching » (non codées).

Ces traits traduisent des tendances statistiques, mais l'observation concrète de nombreux « entraîneurs à succès » dans les situations singulières d'entraînement ou de compétition fournit de multiples contre-exemples. Elle met en évidence la variabilité de ces comportements en fonction de facteurs tels que :

- les spécificités de la discipline sportive considérée (les possibilités d'intervention des entraîneurs sont très différentes en football, en tennis, en gymnastique ou en natation) ;
- les caractéristiques des athlètes (leur niveau, leur âge, leur sexe, leurs antécédents, etc.) ;
- les caractéristiques générales des situations (à quels moments se situent-elles dans la saison ? s'agit-il d'une session d'entraînement ou d'une compétition ? etc.) ;
- les circonstances locales de l'activité des entraîneurs (par exemple le temps de jeu ou l'écart au score au cours d'un match).

Ainsi, bien que les formations d'entraîneur aient été influencées par la définition des comportements typiques des « entraîneurs à succès »²¹, l'idée d'une relation causale entre les comportements et l'efficacité des entraîneurs apparaît désormais réductrice. D'une part, ces comportements doivent être appréhendés dans leur contexte, qui leur confère un caractère plus ou moins approprié, d'autre part, ils sont indissociables de « ce que pensent les entraîneurs », c'est-à-dire les buts, les préoccupations, les jugements ou les raisonnements qui les amènent à adopter tel ou tel comportement.

EN RÉSUMÉ

- *L'efficacité des entraîneurs a d'abord été attribuée à leurs comportements en situation, supposés plus ou moins efficaces.*
- *Des profils typiques d'« entraîneurs à succès » ont été établis statistiquement, à partir d'observations sur leurs comportements à l'entraînement et en compétition.*

²¹ PIÉRON (M.), *Pédagogie des activités physiques et sportives*, Éditions Revue EPS, Paris, 1992.

- Ces recherches ne sont pas en mesure d'expliquer la variabilité des comportements des entraîneurs, notamment selon le contexte de leur intervention.

Les « bonnes décisions » des entraîneurs

L'analyse des seuls comportements observables ne donne accès qu'à la partie émergée de l'« iceberg » que constitue l'activité des entraîneurs. Lorsqu'un entraîneur intervient verbalement en direction d'un joueur pendant un entraînement de sport collectif, cette intervention résulte d'un ensemble de délibérations et de décisions par nature invisibles : quels éléments a-t-il pris en compte pour intervenir ? Pourquoi à ce moment précis ? de cette façon précise ? en s'adressant à ce joueur ? Avait-il déjà prévu d'insister sur ce point particulier en préparant sa séance d'entraînement ? A-t-il décidé de le faire en observant le joueur ?

La diffusion croissante des modèles et des méthodes de psychologie cognitive²² a contribué à modifier la conception des facteurs responsables de l'efficacité des entraîneurs. Celle-ci n'était plus associée aux comportements mais aux processus de planification*, de prise de décision ou de diagnostic sous-jacents à ces comportements, c'est-à-dire aux « pensées » des entraîneurs, selon une inspiration proche de celle des travaux déjà engagés dans le « paradigme de la pensée des enseignants »²³.

La plupart des recherches se sont appuyées sur la distinction entre planification et interaction²⁴. La planification consiste à anticiper la préparation de la séance d'entraînement en l'absence des athlètes. L'interaction résulte de la mise en œuvre et de l'adaptation des plans, en présence des athlètes, en fonction de l'évolution de la situation. L'une des hypothèses de ces recherches est que la plus grande efficacité des entraîneurs expérimentés, comparée à celle des entraîneurs inexpérimentés, s'explique par la nature des activités cognitives qu'ils mettent en jeu dans les phases de planification et d'interaction.

²² MILLER (G.), GALANTER (E.), PRIBRAM (W.), *Plans and structure of behavior*, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1960.

NEWELL (A.), SIMON (H.A.), *Human problem solving*, Prentice-Hall, Londres, 1972.

²³ Pour une synthèse, voir Tochon (F.V.), *L'enseignant expert*, Nathan, Paris, 1993.

DURAND (M.), *L'enseignement en milieu scolaire*, PUF, Paris, 1996.

²⁴ JACKSON (P.), *Life in the classroom*, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1968.

Comment accéder aux décisions d'entraîneurs expérimentés et novices en basket-ball ?

Dans une étude récente, D. F. Jones et ses collègues ont comparé l'activité d'entraîneurs expérimentés et novices lors de la préparation d'une session d'entraînement de basket-ball, puis lors de sa mise en œuvre²⁵. Les entraîneurs expérimentés répondaient aux critères suivants : huit années au moins d'entraînement à haut niveau, un succès prolongé avec leurs athlètes au cours de cette période, la reconnaissance de leur compétence par leurs pairs, un investissement professionnel important et la possession d'un diplôme reconnu d'enseignant. À l'inverse, les entraîneurs inexpérimentés ne bénéficiaient que d'une à deux années d'entraînement avec des équipes scolaires.

Il s'agissait d'étudier les cognitions de ces entraîneurs lors de la planification et au cours de la phase d'interaction avec les joueurs. Deux méthodes complémentaires ont été utilisées dans cette étude, la procédure de « pensée à haute voix » et le « rappel stimulé » :

– la procédure de « pensée à haute voix » (think aloud) fut utilisée dans l'étude de la planification. Il était demandé aux entraîneurs de préparer une séquence d'entraînement de 30 minutes, dont l'objectif était imposé (apprendre le « passe-et-va » à un groupe de jeunes basketteurs novices), et d'exprimer leurs pensées à haute voix pendant cette préparation. Les verbalisations des entraîneurs étaient enregistrées et leurs notes de préparation consignées ;

– le « rappel stimulé » (stimulated recall)²⁶ définit de façon générique un ensemble de procédures basées sur l'expression a posteriori de commentaires relatifs à son activité par un acteur confronté à un enregistrement vidéo de ses comportements. Les chercheurs ont filmé les entraîneurs pendant la session d'entraînement, puis les ont confrontés à la vidéo de leurs interactions avec les joueurs en leur demandant de se remémorer et d'expliquer les différentes décisions qu'ils avaient prises au cours de cette séquence. Le guide de questionnement utilisé par les chercheurs était inspiré d'un modèle algorithmique de la prise de décision des enseignants.

²⁵ JONES (D. F.), HOUSNER (L. D.), KORNSPAN (A. S.), « A comparative analysis of expert and novice basket-ball coaches' practice planning », *Annual Journal of applied research in coaching and athletics*, n° 10, 1995, p. 201-226.

JONES (D. F.), HOUSNER (L. D.), KORNSPAN (A. S.), « Interactive decision making and behavior of experienced and inexperienced basket-ball coaches during practice », *Journal of teaching in physical education*, n° 16, 1997, p. 454-468.

²⁶ CALDERHEAD (J.) (sous la dir. de), *Exploring teacher thinking*, Cassel, Londres, 1987.

Des différences apparaissent entre l'activité de planification et de décision interactive des entraîneurs expérimentés et celle des novices.

- En ce qui concerne la planification, les entraîneurs expérimentés :
- préparent les entraînements de façon plus attentive et soignée ;
- tiennent davantage compte d'informations relatives au niveau d'habileté et aux caractéristiques des pratiquants ;
- définissent leurs objectifs de façon plus précise et progressive ;
- conçoivent les stratégies d'intervention et les critères d'évaluation des pratiquants de façon plus explicite.

Dans la phase interactive, les entraîneurs expérimentés ont tendance, davantage que les entraîneurs novices :

- à conserver leurs plans ;
- à adapter les situations de façon cohérente par rapport à leurs objectifs ;
- à fournir des feed-back précis et pertinents aux pratiquants.

Par ailleurs, les entraîneurs expérimentés tiennent compte, dans leurs décisions, d'un grand nombre d'informations (diversifiées) relatives aux circonstances particulières des situations, à leur connaissance des athlètes, à la discipline sportive considérée, etc. Pour ce faire, ils s'inscrivent dans des temporalités plus larges que la situation d'entraînement ou de match.

La multiplicité des éléments pris en compte dans la décision d'un entraîneur²⁷

Michel, entraîneur de football, a été invité à commenter rétrospectivement ses décisions au cours d'un match de championnat. Il a expliqué de la façon suivante le changement de joueur décidé à la 24^e minute de la première mi-temps : « On avait très mal commencé... déjà deux buts de retard après 20 minutes... Je savais qu'il fallait que je renforce l'équipe en attaque, mais en fait, je ne voulais pas changer si tôt, je pensais que ça pouvait être déstabilisant, entraîner une perte de confiance dans notre stratégie... Parce que ces deux buts, c'était pas... c'était vraiment spécial... ils n'imposaient pas vraiment de changer toute la stratégie... Pour moi, elle était encore bonne, mais il fallait quand même renforcer l'attaque... J'hésitais entre faire sortir Pierre ou Jeff, mais les deux étaient très motivés, c'était pas facile... »

²⁷ La description de ce cas s'inspire des résultats de l'étude de GILBERT (W.), TRUDEL (P.), HAUGHIAN (L. P.), « Interactive decision making factors considered by coaches of youth ice hockey during games », *Journal of teaching in physical education*, n° 18, 1999, p. 290-311.

J'ai quand même vu que Jeff commençait à s'énerver, à faire des fautes et, quand il est dans cet état, j'ai déjà constaté qu'il a du mal à poser son jeu, à construire sereinement... Il le sait d'ailleurs, on en a souvent discuté ensemble. Mais depuis quelques minutes, on recommençait à bien jouer, alors j'ai préféré attendre... Mais là, quand l'arbitre a donné un carton jaune à Jeff, je me suis dit que c'était le moment. Je ne pouvais pas prendre le risque d'une nouvelle faute et d'une expulsion. Alors j'ai demandé à Jeff de sortir et Marc l'a remplacé. Il n'y a pas eu de problème. Il a tout de suite compris que c'était mieux pour tout le monde. »

Dans cet exemple, l'entraîneur prend sa décision en tenant compte simultanément d'informations liées aux événements et aux circonstances du jeu, de connaissances relatives à la gestion du rapport de force au football, aux réactions de son équipe, à la personnalité de ses joueurs, etc.

Ces études mettent en évidence que les entraîneurs expérimentés utilisent un répertoire plus étoffé de routines* et d'alternatives décisionnelles mémorisées issues de leur expérience (« lorsque Pierre est dans cet état d'anxiété avant une compétition, je sais qu'il vaut mieux ne pas le laisser seul, il faut lui parler, le rassurer... »). Ils raisonnent en examinant de multiples hypothèses (« si..., alors... »), étayées par leur connaissance de la discipline sportive et de la tâche d'entraînement considérée. Ils construisent également des plans plus souples, dont les adaptations sont anticipées.

EN RÉSUMÉ

- *Le travail des entraîneurs peut être conçu comme une activité de planification et de prise de décision.*
- *Dans cette perspective, leur efficacité est liée à l'adéquation de ces décisions aux situations et à la pertinence des informations et des connaissances mises en jeu.*

Les « connaissances expertes » des entraîneurs

Les recherches sur les « connaissances expertes » des entraîneurs ont pour origine le travail pionnier d'une équipe de chercheurs canadiens au début des années 1990²⁸. Selon eux, l'efficacité des

²⁸ SALMELA (J. H.), RUSSELL (S. J.), CÔTÉ (J.), BARIA (A.), « The structure of expert knowledge in coaches », in NITSCH (J.) (sous la dir. de), *Advances in sport psychology*, 1994, p. 56-65. CÔTÉ (J.), SALMELA (J. H.), TRUDEL (P.), BARIA (A.), RUSSELL (S. J.), « The coaching model : a grounded assessment of expert gymnastic coaches' knowledge », *Journal of sport and exercise psychology*, n° 17, vol. 1, 1995, p. 1-17.

entraîneurs dépend fondamentalement d'une base de connaissances en grande partie implicites, développées au cours d'une riche expérience comme sportif puis comme entraîneur. Cette idée était inspirée par les travaux plus généraux menés sur l'expertise humaine en psychologie cognitive²⁹, qui cherchaient à expliquer les performances exceptionnelles accomplies dans des domaines aussi variés que le jeu d'échecs, le diagnostic médical, la musique ou le sport. La nature et l'organisation de leurs connaissances étaient supposées conférer à certains entraîneurs une expertise de nature comparable à celle manifestée par les meilleurs joueurs d'échecs, les meilleurs médecins, les meilleurs musiciens... L'une des originalités de cette perspective était de considérer les entraîneurs comme les détenteurs d'un savoir expert. Le travail des chercheurs a essentiellement consisté à faire en sorte que les entraîneurs explicitent* leurs savoirs, puis à les formaliser sous la forme de modèles de connaissances*.

J. Côté et ses collègues ont proposé cinq critères de sélection des entraîneurs experts participant aux études :

- le niveau de leurs athlètes (seniors et intégrés dans les équipes fédérales officielles lors des compétitions nationales et internationales) ;
- leur expérience d'entraîneur (dix ans minimum) ;
- le niveau atteint en tant qu'athlète (régional, national ou international) ;
- leur réussite en tant qu'entraîneur (avoir « formé » au moins deux athlètes de niveau national et un athlète de niveau international) ;
- la reconnaissance du milieu sportif (ils sont reconnus comme experts par leurs pairs et par l'institution sportive)³⁰.

Comment accéder aux connaissances implicites des entraîneurs ? Un exemple en gymnastique³¹

Cette étude fut conduite avec dix-sept entraîneurs experts de gymnastique, sélectionnés parmi les entraîneurs nationaux américains et canadiens. Les données ont été recueillies au cours d'entretiens dits « non

²⁹ CHI (M. T. H.), GLASER (R.), FARR (M. J.) (sous la dir. de), *The nature of expertise*, Erlbaum, Hillsdale, 1988.

ERICSSON (K. A.), SMITH (J.) (sous la dir. de), *Toward a general theory of expertise*, Cambridge university press, Cambridge, 1991.

³⁰ CÔTÉ (J.), SALMELA (J. H.), TRUDEL (P.), BARIA (A.), RUSSELL (S. J.), « The coaching model : a grounded assessment of expert gymnastic coaches' knowledge », *Journal of sport and exercise psychology*, n° 17, vol. 1, 1995, p. 1-17.

³¹ *Ibid.*

structurés » ou « en profondeur », inspirés des méthodes ethnographiques. Ils visaient à ce que les entraîneurs explicitent leurs points de vue aussi précisément que possible, à partir de questions ouvertes, puis de relances improvisées dans le cours de l'entretien. Le guide d'entretien était composé de questions telles que : « Quelles sortes de choses faites-vous en compétition ? » « Pouvez-vous me donner des exemples de situations difficiles en compétition ? » « Décrivez ce qui est arrivé et ce que vous avez fait ». Les relances utilisaient le langage et le cadre de référence des entraîneurs et restaient neutres par rapport à leurs points de vue. Afin d'analyser ces verbalisations, les chercheurs ont suivi la démarche inductive de la grounded theory³². Celle-ci permet de construire le système de catégories émergeant des données, représentant l'organisation des connaissances des entraîneurs. Il s'agissait concrètement de formuler littéralement les connaissances explicitées par les entraîneurs, de les lister et de les regrouper en fonction des thèmes auxquels elles se référaient (par exemple la gestion de la motivation des athlètes ou la planification de l'entraînement).

Les connaissances des entraîneurs experts se révèlent extrêmement composites : elles forment des réseaux complexes de différentes catégories. J. Côté et ses collègues ont modélisé* la structure générique des connaissances des entraîneurs (*coaching model**, CM) à partir de cinq composantes générales. Le CM intègre des connaissances relatives :

- à l'objectif visé (le développement des athlètes) ;
- au processus d'entraînement (*coaching process** : entraînement, compétition, organisation et évaluation du potentiel des athlètes) ;
- aux caractéristiques personnelles de l'entraîneur ;
- aux caractéristiques personnelles des athlètes ;
- aux facteurs de contexte.

Pour ces auteurs, les connaissances mobilisées dans l'action des entraîneurs sont des modèles mentaux*³³, c'est-à-dire des configurations de connaissances se rattachant à des catégories différentes, en étroite interaction. Elles peuvent prendre la forme de cas typiques* ou de scénarios typiques [voir p. 26-27, 109-111], agrégant de façon syncrétique de multiples dimensions des situations d'entraînement.

³² STRAUSS (A.), CORBIN (J.), *Basics of qualitative research*, Sage, Londres, 1990.

³³ JOHNSON-LAIRD (P. N.), *Mental models : toward a cognitive science of language, inference and consciousness*, Harvard university press, Cambridge, 1983.

Ces connaissances ont aussi un caractère dynamique. B. Bloom et ses collègues ont montré, par exemple, que les routines compétitives des entraîneurs étaient étroitement dépendantes de l'insertion de la compétition dans le cadre d'une période déterminée dans la saison³⁴. Ces routines sont ajustées ou modifiées au cours de chaque compétition, en fonction notamment du contenu des sessions d'entraînement précédentes. Ainsi, les connaissances des entraîneurs sont en perpétuelle restructuration au cours des situations d'entraînement et de compétition.

La complexité et le dynamisme des connaissances des entraîneurs experts sont également révélateurs de la nature des situations d'entraînement et de compétition. Celles-ci les confrontent le plus souvent à des problèmes mal définis qui leur imposent d'agir rapidement et dans l'incertitude. La complexité de ces situations oblige les entraîneurs à déployer une activité d'interprétation des problèmes à résoudre et à rechercher des solutions adaptées.

EN RÉSUMÉ

- *L'expertise des entraîneurs est analogue à celle des meilleurs pratiquants et praticiens dans des domaines variés.*
- *Elle est liée à la nature et à l'organisation de connaissances (essentiellement tacites) qui leur permettent de s'adapter efficacement à la singularité des situations rencontrées.*

L'efficacité de la collaboration entraîneur / athlètes et des situations d'entraînement

Dans les trois parties précédentes, l'efficacité de l'entraînement a été conçue comme dépendant essentiellement de l'entraîneur. Les facteurs expliquant cette efficacité étant respectivement associés à leurs comportements, à leurs décisions ou à leurs connaissances.

Cette vision de l'efficacité et de l'expertise de l'entraîneur est cependant remise en cause, d'une part, par des constatations empiriques courantes, d'autre part, par certains travaux de recherche récents. Il s'avère, par exemple, que la réussite peut fluctuer dans le temps : des entraîneurs ayant connu des succès importants lors d'une saison sportive ou d'une olympiade peuvent se révéler moins

³⁴ BLOOM (G. A.), DURAND-BUSH (N.), SALMELA (J. H.), « Pre- and postcompetition routines of expert coaches of team sports », *The sport psychologist*, n° 11, 1997, p. 127-141.

performants la saison ou l'olympiade suivante. De même, certains entraîneurs qui ont conduit une équipe au plus haut niveau peuvent, en changeant de club, connaître un échec inattendu. On observe aussi parfois des entraîneurs qui ont remporté des succès au plus haut niveau et se trouvent en difficulté lorsqu'ils ont en charge des sportifs de niveau inférieur. Ces entraîneurs deviendraient-ils moins efficaces ou moins experts en intervenant dans des contextes ou avec des sportifs différents ?

De telles observations mettent en question la notion même d'efficacité et d'expertise des entraîneurs. En effet, s'il est facile d'évaluer le caractère exceptionnel des performances accomplies par les sportifs, comment objectiver la performance propre des entraîneurs ?

À première vue, celle-ci semble dépendre des performances des athlètes qu'ils sont chargés d'entraîner. Pour autant, les bonnes performances d'un athlète ne créditent pas nécessairement son entraîneur d'une expertise particulière. Comment être certain que ce même athlète, du fait de son talent propre, n'aurait pas réalisé des performances comparables avec un autre entraîneur ? Comment évaluer l'influence d'un entraîneur sur les performances de ses athlètes ?

L'efficacité (ou l'expertise) des entraîneurs dépend également de contextes ou de situations de préparation sportive. Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, les chercheurs ont progressivement pris en compte une pluralité de critères, sans se limiter aux seules performances des athlètes, notamment le caractère durable des performances obtenues ou la reconnaissance de l'expertise par les pairs. D'autres considèrent que l'efficacité du processus d'entraînement n'est pas seulement liée à quelques qualités ou compétences des entraîneurs, mais qu'elle est le résultat des modalités d'interaction entre les entraîneurs et les sportifs, voire même de la dynamique globale des situations d'entraînement. Dans cette perspective, l'entraînement est abordé comme un « travail collectif » (ou une « collaboration entraîneur/athlètes ») et les situations d'entraînement comme des « situations d'aide à la performance », dont l'efficacité est générée par la dynamique collective globale [voir p. 51-64, 77-79].

Un ensemble d'études récentes conduites au sein d'équipes de haut niveau dans différents sports a dévoilé deux caractéristiques importantes de la collaboration entraîneur/athlètes, susceptibles

d'influencer son efficacité. La première est la « régulation conjointe*³⁵ » de l'entraînement, qui se traduit par une négociation permanente des contraintes entre l'entraîneur et les athlètes, ainsi que par des ajustements mutuels pour « co-piloter » le processus d'entraînement. Cette régulation conjointe témoigne de propriétés d'auto-organisation* du système entraîneur/athlètes pour répondre de façon adaptée et efficace à des situations complexes, dynamiques, peu prévisibles et singulières. Elle met en jeu de façon plus ou moins explicite un partage des responsabilités et délimite des marges d'autonomie pour les entraîneurs et les athlètes dans la conception et la gestion du processus d'entraînement. Les décisions ne sont pas l'apanage du seul entraîneur : les athlètes participent de façon essentielle à cette activité décisionnelle.

Par exemple, lors des séances d'entraînement en voile, les entraîneurs olympiques et leurs athlètes s'engagent dans une négociation (essentiellement) tacite*, qui concourt à un dosage optimal des contraintes et favorise a priori l'efficacité de l'entraînement³⁶ [voir p. 74-77]. La deuxième caractéristique importante de cette collaboration est qu'elle se fonde sur un « référentiel commun*³⁷ », c'est-à-dire un ensemble de règles de fonctionnement explicites ou implicites, imposées ou élaborées conjointement (par une négociation). Ce référentiel suppose aussi l'existence de connaissances partagées par l'entraîneur et l'athlète : connaissance intime des sensations liées à la pratique, connaissance symétrique de l'athlète par l'entraîneur et de l'entraîneur par l'athlète fondée sur l'histoire de leurs relations. Les décisions dans l'action sont prises sur la base de ces connaissances et ces expériences partagées [voir p. 53, 56, 79-81].

La collaboration entre l'entraîneur et les athlètes ne s'organise donc pas selon un mode de fonctionnement adoptant les caractéristiques de ce que F.-J. Varela appelle « la commande* »³⁸, mais repose sur système autonome*, qui tire sa viabilité et son efficacité de ses propriétés d'auto-organisation. En d'autres termes, l'efficacité du travail collectif de l'entraîneur et des athlètes résulte de la coor-

³⁵ DE TERSSAC (G.), *Autonomie dans le travail*, PUF, Paris, 1992.

³⁶ SAURY (J.), DURAND (M.), « Practical knowledge in expert coaches : on-site study of training in sailing », *Research quarterly for exercise and sport*, n° 69, vol. 3, 1998, p. 254-266.

³⁷ DE TERSSAC (G.), *Autonomie dans le travail*, PUF, Paris, 1992.

³⁸ VARELA (F.-J.), *Autonomie et connaissance*, Le seuil, Paris, 1989.

dination dynamique de leurs activités dans des situations particulières et sur des temporalités plus ou moins longues. Elle dépend de la « fonctionnalité » des interactions entraîneurs/athlètes³⁹ (c'est-à-dire du caractère plus ou moins efficace de la coordination des activités des protagonistes), qui peut prendre des formes très variées d'une situation ou d'une communauté sportive à une autre.

Une étude comparative en tir à l'arc masculin et en judo féminin français a révélé des modalités d'interaction extrêmement contrastées, valorisant, dans le premier cas, une coopération entraîneur/athlètes et la recherche d'autonomie de l'athlète et, dans le second cas, un mode de relation relativement autoritaire et hiérarchisé entre l'entraîneur et les athlètes⁴⁰. Cependant, ces modalités d'interaction peuvent être tout aussi fonctionnelles et efficaces, dans des contextes fédéraux et en relation avec des cultures d'entraînement différentes. Ainsi, l'efficacité est conçue comme une propriété émergente des actions collectives et des caractéristiques globales des situations : elle dépend conjointement des activités de nombreux acteurs (entraîneurs, athlètes, intervenants spécialisés, dirigeants sportifs, etc.), mais aussi des traditions et de l'organisation fédérale, des moments de la saison, etc.). Ce point de vue invite à considérer l'expertise comme une propriété des situations (on pourrait à ce titre parler de « situations expertes* »), et non comme étant liée aux seules compétences de l'entraîneur. Si le rôle de l'entraîneur reste essentiel pour aider à l'émergence de « l'expertise des situations », celle-ci est fondamentalement produite par la dynamique globale de ces situations.

EN RÉSUMÉ

- *L'efficacité de l'entraînement est le résultat de la collaboration entre l'entraîneur et les athlètes et de la dynamique globale des situations d'entraînement.*
- *L'expertise est une propriété de l'activité collective des entraîneurs, athlètes, intervenants spécialisés, dirigeants, etc., émergeant de situations plus ou moins « expertes ».*

³⁹ D'ARRIPE-LONGUEVILLE (F.), FOURNIER (J.), « The perceived effectiveness of interactions between expert French judo coaches and elite female athletes », *The sport psychologist*, n° 12, 1998, p. 317-332.

⁴⁰ D'ARRIPE-LONGUEVILLE (F.), FOURNIER (J.), « Étude comparative des modalités d'interaction entraîneur/athlètes en tir à l'arc masculin et en judo féminin français de haut niveau », *Avante*, n° 4, 1998, p. 84-99.

Questions sur le texte

- Les « entraîneurs à succès » manifestent-ils des comportements typiques qui les distinguent des entraîneurs « de moindre succès » ?
- En quoi l'expertise des entraîneurs peut-elle être associée à leur façon de prendre des décisions ?
- Selon quels critères peut-on définir l'expertise des entraîneurs ?
- Peut-on considérer que l'efficacité de l'entraînement résulte essentiellement de l'expertise des entraîneurs ?
- En quoi peut-on parler « d'expertise des situations » plutôt que « d'expertise des entraîneurs » ?

L'entraînement comme système d'aide à la performance

Si l'entraîneur entraîne, seul l'athlète s'entraîne. Cette évidence a une conséquence majeure : l'efficacité de l'entraînement ne dépend pas directement de l'entraîneur, mais plutôt des « effets » que son action contribue à favoriser sur les performances des athlètes.

Les effets de l'entraînement ne résultent pas mécaniquement des interventions de l'entraîneur : ils sont avant tout liés à l'activité des athlètes, au sens qu'ils donnent à ces interventions, à la manière dont ils adhèrent aux tâches proposées, en fonction de leurs objectifs propres, de leurs préoccupations, de leurs sensations.

Il en est de même lors des compétitions. Des études récentes ont montré que les athlètes manifestent, avant ou pendant les compétitions, une attention particulièrement active et sélective aux interventions de leurs entraîneurs⁴¹. Ces interventions constituent souvent des ressources* favorables à la performance, mais elles sont aussi parfois vécues comme des éléments gênants, au point que les athlètes développent de subtiles stratégies visant à « faire le tri ».

Concevoir l'entraînement du point de vue de l'activité des athlètes implique deux idées essentielles :

– l'action des entraîneurs est à envisager comme une aide potentielle à l'entraînement et à la performance des athlètes (et, le cas échéant, comme une gêne). Dans cette optique, l'efficacité de

⁴¹ D'ARRIPE-LONGUEVILLE (F.), SAURY (J.), FOURNIER (J.), DURAND (M.), « Coach-athlete situated interaction during elite french male archery competitions », *Journal of applied sport psychology*, n° 13, 2001, p. 275-299.

RIFF (J.), AVANZINI (G.), « Autonomie et dépendance des judokas à l'égard du coaching pendant les combats : une question de confiance ? », *Communication aux 5^{es} Jorescam*, Toulouse, 1997.