

Intervenir en présence des athlètes

Quels mots trouver pour qu'un athlète se surpasse quand il pénètre sur la piste ? À quel moment provoquer un temps mort au cours d'un match ? Comment présenter les tâches avant le début de l'entraînement ? Comment les modifier sans « casser » le rythme de la séance ? Autant de questions qui traduisent les préoccupations de l'entraîneur dans son face à face avec les athlètes, à l'entraînement et en compétition.

La scène suivante se déroule lors d'un entraînement de tir à l'arc. Depuis quelques volées, l'entraîneur est particulièrement attentif aux comportements d'un archer de son équipe. Alors que ce dernier se prépare pour une nouvelle volée de trois flèches, l'entraîneur s'approche soudain et lui dit : « Benjamin, il est très important que tu sois précis, là, en termes de visée... si tu veux maintenir le lien précisément sur le centre de la cible, il faut au moins que ton viseur au début soit dessus... Ton viseur n'était pas dessus ? Alors concentre-toi seulement là-dessus... mais flèche par flèche, hein, pense à ça, flèche par flèche, c'est tout ! »

Cette intervention aura-t-elle eu un impact sur l'activité de l'athlète et sur ses performances ? Quelle sera la nature de cet impact ? L'observation de cet archer dans la suite de l'entraînement, suivie d'un entretien, laisse penser qu'elle a été perçue comme une aide, l'incitant notamment à se focaliser sur un aspect important pour améliorer ses performances, à ce moment précis du processus d'entraînement. Les entraîneurs, comme les athlètes, considèrent que de telles interventions peuvent être déterminantes ou, au contraire, inutiles, voire pénalisantes pour réaliser de hautes performances [voir p. 54-56].

Les interventions adressées aux athlètes au cours des entraînements, des moments précompétitifs ou des compétitions sont au

cœur du « *coaching process* »⁵⁶. C'est dire qu'elles constituent le domaine le plus spécifique du travail des entraîneurs, celui dans lequel ils expriment le mieux leur expertise*.

Ce chapitre illustre l'idée selon laquelle la pertinence de cette intervention tient simultanément à l'actualisation de « principes d'efficacité » de l'entraînement dans le sport considéré, à l'adaptabilité de l'entraîneur face aux événements imprévus, à sa capacité à ajuster de façon subtile les contraintes d'entraînement et à inventer, dans sa collaboration avec les athlètes, des solutions originales adaptées à chacun. Nos analyses s'appuient sur le déroulement d'une séance d'entraînement en voile légère⁵⁷. Au-delà des spécificités de l'entraînement en voile, cet exemple révèle la dimension typique de nombreuses situations d'entraînement, en particulier dans les sports individuels où l'entraînement s'organise sous une forme collective [voir dans la même collection, *Le groupe*, p. 73-87].

Intervenir selon des principes d'efficacité

L'effort de rationalisation du processus d'entraînement s'est accompagné de la formalisation de principes généraux à l'ensemble des disciplines sportives et de principes spécifiques à chaque sport [voir p. 15-24]. Il se concrétise aussi de façon plus ou moins explicite dans les pratiques des entraîneurs, et plus particulièrement dans leurs interventions à l'entraînement et en compétition. Les interventions des entraîneurs expérimentés sont guidées par des principes d'efficacité propres à chaque discipline sportive.

Briefing de présentation de la séance d'entraînement

La séance que nous avons suivie a eu lieu à la mi-février, dans des conditions météorologiques vent « médium » (force 2-3) et très variable en direction. Environ 1 heure avant le début de l'entraînement, l'équipe se réunit

⁵⁶ 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.

⁵⁷ Cette séance d'entraînement a été conduite par un entraîneur expérimenté chargé d'un groupe de six régatières de niveau national naviguant en Moth Europe (série olympique solitaire féminine). Il a accepté que nous l'accompagnions pendant la séance et s'est ensuite prêté à des commentaires rétrospectifs permettant de saisir le sens de ses actions et interventions à partir de son point de vue. Voir 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.

pour un briefing au cours duquel l'entraîneur présente succinctement son plan de séance.

« Dans cette séance, l'objectif prioritaire, c'est de continuer à valider le choix des nouvelles voiles qu'on vient de recevoir en essayant et en comparant systématiquement différents réglages. On restera normalement 3 heures sur l'eau. Pendant la majeure partie de la séance, durant 1 heure 30 à 2 heures, on enchaînera des speed-tests au près⁵⁸, en alternance avec de longs bords de portant⁵⁹ sur une trajectoire fixée entre deux bouées. Je noterai chaque fois vos réglages. D'accord ? Bon, ensuite on perfectionnera les manœuvres : virements de bord, empannages, abattées⁶⁰ et auloffées⁶¹, sur de tout petits parcours, individuellement d'abord, puis en course-poursuite... Dans la dernière partie, classique : on retravaillera les départs sur des lignes longues pour se concentrer sur le timing et, à la fin, on fera deux ou trois régates sur petits parcours. Ça devrait être assez intéressant aujourd'hui parce que le vent s'annonce assez oscillant ! D'accord ? Bon, vous préparez les bateaux et vous embarquez dès que vous êtes prêtes, et vous rejoignez aussitôt mon zodiac. »

Le schéma annoncé par l'entraîneur a immédiatement été reconnu par les régatières, habituées à ce que les entraînements sur l'eau articulent systématiquement des thèmes de travail « technique » (optimisation de la conduite du bateau, des réglages) et « tactique » (optimisation des choix de trajectoire par rapport au vent et aux adversaires dans les conditions de régate). L'enchaînement de ces thèmes n'est pas anodin et les régatières auraient vraisemblablement été décontenancées si les tâches d'entraînement leur avaient été présentées dans un ordre différent. Cette succession typique respecte en effet l'un des principes d'efficacité importants de l'entraînement en voile, qui peut se traduire de la sorte : il est nécessaire, avant de s'engager dans des situations « tactiques », d'avoir stabilisé les réglages optimums du bateau, d'avoir retrouvé pleinement ses sensations de vitesse, de

⁵⁸ Speed-test au près : situation classique d'entraînement en voile, qui consiste en une comparaison de vitesse entre plusieurs bateaux naviguant côte à côte et visant à « serrer le vent » (ou « remonter au vent ») au plus près.

⁵⁹ Portant : trajectoires de navigation s'approchant de la direction vers laquelle porte le vent (ou « descendre sous le vent »).

⁶⁰ Abattée : changement de trajectoire du bateau dans un sens qui la rapproche de la trajectoire vent arrière.

⁶¹ Auloffée : changement de trajectoire du bateau se rapprochant de la position face au vent (à l'inverse de l'abattée).

conduite, etc. Il est donc logique de débiter, après une période d'échauffement, par des *speed-tests*.

La place importante qui leur est accordée dans la préparation de cette séance s'explique par un autre principe d'efficacité, relatif à l'organisation des thèmes prioritaires dans la planification de l'entraînement à l'échelle de la saison : en voile, dans les entraînements sur l'eau, il est pertinent de consacrer les efforts du début de saison à l'optimisation de la vitesse (grâce à des *speed-tests*, un renforcement systématique de l'efficacité des manœuvres, etc.), puis d'augmenter progressivement le volume des situations « tactiques » et « stratégiques » à l'approche des compétitions les plus importantes.

Mise en œuvre du premier *speed-test*

Une nouvelle illustration de ces principes d'efficacité nous est donnée quelques minutes plus tard, sur le plan d'eau, alors que l'entraîneur organise le premier speed-test.

Lorsque les premières régatières arrivent à proximité de son bateau, l'entraîneur leur demande d'enchaîner des « 8 » autour de deux bouées en virant de bord à chaque marque pour terminer leur échauffement en attendant les autres. Progressivement, les régatières manœuvrent de façon de plus en plus dynamique sur le parcours. L'équipe est désormais au complet. Pendant quelques minutes encore, le rythme des manœuvres s'intensifie.

Puis l'entraîneur annonce : « Bon, d'accord, vous vous arrêtez tribord amure⁶² ! ». Il récupère les deux bouées, puis se place au vent des dériveurs : « Vous vous préparez à partir pour un speed-test tribord, repérez bien vos réglages... Élodie, tu te décales un peu sous le vent⁶³ en avançant doucement, les autres, vous vous placez sur la même perpendiculaire au vent qu'Élodie... ». Il observe attentivement ces préparatifs puis, au moment où il juge l'alignement des bateaux favorable, il lance : « Sur-tout, on tient au près tribord jusqu'à ce que je vous arrête ! On va faire un bord assez long, d'au moins 6 minutes... Vous ne pouvez virer que si vous êtes vraiment dans les turbulences d'une autre⁶⁴, et juste pour vous recaler au vent ! Allez, c'est parti ! ». Immédiatement, les régatières bor-

⁶² Un bateau navigue tribord amure lorsqu'il reçoit le vent par son côté droit.

⁶³ Se décaler sous le vent (d'un autre bateau) : se placer dans une position telle que ce bateau soit du côté d'où vient le vent.

⁶⁴ L'écoulement du vent dans les voiles crée des turbulences (la traînée de la voile), qui peuvent notablement pénaliser la vitesse d'un autre bateau.

dent leurs voiles, crochètent les sangles de rappel en serrant progressivement le vent, et la flottille s'élance dans un alignement presque parfait, perpendiculairement au vent, avec un intervalle de quelques mètres entre les bateaux.

D'autres principes d'efficacité se manifestent dans l'organisation et la régulation même du *speed-test* par l'entraîneur. Il apparaît implicitement qu'une telle situation ne peut être efficace à ses yeux que si les régatières partent à égalité par rapport au vent (sur une même ligne perpendiculaire au vent, équivalent à une « ligne d'égalité » entre les bateaux), si le bord comparatif est assez long, si elles restent sur un même bord (c'est-à-dire qu'elles ne virent pas pour exploiter les variations du vent), etc.

EN RÉSUMÉ

- *L'intervention des entraîneurs est orientée par des principes d'efficacité particuliers à chaque discipline sportive.*
- *Ces principes d'efficacité spécifient les principes généraux d'entraînement.*
- *Ils peuvent être explicites mais se manifestent le plus souvent dans la pratique même des entraîneurs et dans les habitudes de l'équipe.*

Entre routines et adaptations improvisées

Quelqu'un qui observerait une séance d'entraînement de sportifs de haut niveau, comme celle dont nous suivons le déroulement, serait surpris par la rapidité et la fluidité de l'organisation des tâches. Il suffit de quelques mots de l'entraîneur, voire d'un geste, pour que tous se placent activement dans des configurations spatiales précises, règlent leurs bateaux, concentrent leur attention sur leur position par rapport aux autres, etc. Il en est de même lors des transitions entre les tâches ou dans les regroupements.

Cette économie dans les échanges et les formes d'autorégulation traduit manifestement des habitudes collectives*, des routines* d'organisation partagées par les entraîneurs et les athlètes. Ces routines et ces habitudes collectives constituent l'une des clés de l'efficacité de l'intervention des entraîneurs. En effet, en incarnant dans les actions les plus ordinaires des principes d'efficacité fondamentaux, elles permettent de mettre en œuvre et d'ajuster ces principes d'une façon rapide, précise et économique.

La conduite habituelle du *speed-test*

Après le démarrage des régatières, l'entraîneur suit le groupe de bateaux en contrôlant sa vitesse de façon à se maintenir à une quinzaine de mètres derrière. Il observe successivement les différents bateaux, puis se rapproche du bateau situé le plus sous le vent, celui d'Élodie. Il continue à suivre Élodie quelques secondes, puis se déplace latéralement de quelques mètres pour se placer derrière Mathilde, dans l'axe de son bateau. Cette régatière semble depuis quelques minutes prendre un avantage sur ses partenaires d'entraînement : son bateau « pointe » une demi-longueur en avant de l'alignement de la flottille. L'entraîneur maintient son bateau dans le prolongement de la bôme⁶⁵, à deux ou trois mètres du bateau, et observe attentivement la voile pendant 1 minute. Puis il s'adresse à Mathilde : « Comment tu la trouves [la nouvelle voile] ? ». Mathilde se retourne vers l'entraîneur et jette un coup d'œil vers les autres bateaux : « Ça n'a pas l'air mal dans ces conditions... mais j'ai aussi plus de quête⁶⁶ qu'hier, deux tours de plus... En tout cas, à la barre, c'est beaucoup plus agréable, ça tape moins dans le clapot ! ». L'entraîneur lui répond : « De l'extérieur, c'est aussi l'impression que ça donne, tu sembles moins freinée que les autres au passage du clapot et ton étrave a moins tendance à planter des pieux⁶⁷. Il faut noter précisément ta quête, on comparera avec les autres ! ».

L'entraîneur prend quelques notes sur son carnet, tout en se déplaçant à nouveau latéralement pour se placer derrière la régatière immédiatement au vent, puis il la suit en se plaçant dans l'axe de son bateau...

Ces routines confèrent à la structure des entraînements et aux interventions de l'entraîneur un caractère relativement répétitif et prévisible. Cependant, bien que l'intervention de l'entraîneur soit guidée par des principes d'efficacité qui s'incarnent dans des routines collectives, elle ne peut se réduire à une application stéréotypée de ces principes. Ceux-ci ne sont pas conçus comme des prescriptions étroites, mais plutôt comme des ressources* leur permettant d'adapter leurs interventions à la singularité des situations rencontrées [voir p. 53-54]. Lors des séances d'entraînement surviennent constamment des événements imprévus, des fluc-

⁶⁵ Bôme : pièce horizontale articulée au mât, sur laquelle la voile est fixée, et qui sert à régler l'angle de la voile par rapport au bateau.

⁶⁶ Quête : inclinaison du mât par rapport à la verticale dans le plan longitudinal.

⁶⁷ Planter des pieux : expression familière indiquant la tendance du bateau à « taper » dans les vagues.

tuations plus ou moins attendues de l'engagement des athlètes. Une part importante de leur expertise consiste à savoir gérer cette indétermination.

L'adaptation à un imprévu pendant le *speed-test*

Au cours du *speed-test*, le vent se renforce subitement et l'on peut observer la trajectoire de tous les bateaux s'infléchir régulièrement vers la droite, créant une configuration que l'entraîneur qualifie d'« empilement ». Tout en restant attentif aux comportements des régatières, il nous explique que le vent a brutalement tourné, ce qui fausse le comparatif, sauf si le vent retrouve rapidement sa direction d'origine : « Là, il faut qu'elles acceptent de continuer, de tenir coûte que coûte... de rester concentrées sur le *speed-test* même si le vent est un peu merdique dans cette zone proche de la côte ». Il se rapproche rapidement de Mathilde, qui s'était redressée et regardait vers l'entraîneur en faisant de larges mouvements du bras, l'air visiblement irrité : « Ça ne sert plus à rien ! On s'est pris 15 degrés d'un seul coup⁶⁸ ! ». De fait, Mathilde, qui était en pointe par rapport à la flotte quelques secondes auparavant, se trouve désormais en queue de peloton. L'entraîneur se rapproche d'elle : « Ouais, mais continue Mathilde ! T'es pas vraiment gênée par les autres... Je vous l'ai dit, le vent risque de bouger, alors faut tenir coûte que coûte ! C'est important de faire des bords assez longs pour vraiment voir quelque chose sur les voiles ! Allez, à fond, au rappel c'est reparti ! ». Mathilde se tend légèrement au rappel, sans répondre. Tout en l'observant, l'entraîneur nous confie : « Là, elle n'est plus vraiment dedans ! Elle fait du voyage⁶⁹... », puis il balaye du regard l'ensemble de la flottille et déclare à mon intention : « Là, tu vois, c'est plus vraiment la peine, ça ne sert plus à rien, Mathilde est à 80 %... Maintenant, même Élodie a choqué⁷⁰, et en plus elle est dans le dévent⁷¹ de Mathilde... ».

L'entraîneur accélère brutalement, contourne la flottille et arrête son bateau, à la dérive, en attendant que les régatières le rejoignent : « Stop, on arrête ! On arrête ! Vous virez pour vous placer bâbord amure, on part au large⁷² à environ 120 degrés du vent pour s'écarter un peu de la côte.

⁶⁸ La référence précise à une valeur angulaire de 15 degrés signale que la direction du vent a évolué de 15 degrés par rapport à sa direction initiale (cette valeur est mesurée grâce à un compas par l'entraîneur ou les régatières).

⁶⁹ Voyage : métaphore indiquant que la régatière s'investit faiblement dans la recherche de vitesse (elle « convoie » simplement son bateau).

⁷⁰ Choquer : relâcher l'écoute de la voile (cordage servant à actionner la bôme) afin de diminuer sa puissance.

⁷¹ Dévent : zone perturbée par les turbulences d'un autre bateau.

⁷² Large : trajectoire entre le vent de travers (perpendiculaire au vent) et le vent arrière (dans l'axe et dans le sens du vent).

Le vent est trop perturbé ici... Et en même temps, on travaille les surfs⁷³ sur les vagues, on reprend un peu ce qu'on a fait hier, le travail sur l'assiette longitudinale⁷⁴ et sur la trajectoire pour conserver les surfs le plus longtemps possible... »

À ce moment de la séance, l'entraîneur prescrit aux régatières une tâche improvisée dans l'urgence. Bien qu'improvisée, cette adaptation répond à une certaine logique. Face à une situation évoluant défavorablement (en raison des variations du vent), il s'agit pour lui de maintenir l'investissement des régatières, quitte à s'écarter du plan prévu et des routines de fonctionnement, tout en se donnant la possibilité de reprendre ultérieurement le plan de la séance. S'écarter de la côte devrait permettre de naviguer dans une zone du plan d'eau subissant moins de perturbations et de reprendre le *speed-test*. Ce type d'adaptation est caractéristique de l'activité des entraîneurs confrontés à la singularité, à l'incertitude et au dynamisme des situations rencontrées. Au-delà de cet exemple développé en voile, l'adaptabilité et l'improvisation caractérisent l'activité des entraîneurs dans toutes les disciplines sportives [voir p. 53-54].

EN RÉSUMÉ

- ▶ *L'intervention de l'entraîneur, tout en s'inscrivant dans des routines et des habitudes d'entraînement, manifeste une certaine adaptabilité aux situations rencontrées.*
- ▶ *L'expertise est liée à cette capacité d'adaptation et d'improvisation du fait de la singularité, de l'incertitude et du dynamisme des situations d'entraînement.*

« Contraindre » ou « accompagner » : une subtile négociation

Dans tous les sports, le dosage de la charge d'entraînement* est considéré comme l'une des conditions majeures d'efficacité [voir p. 25-26]. L'aspect le plus directement associé à la charge d'entraînement est le niveau d'investissement de l'athlète dans la tâche. L'entraîneur déploie une activité importante visant à perce-

⁷³ *Surf*: utilisation des vagues pour « surfer » et atteindre une vitesse supérieure à celle obtenue grâce aux seuls effets du vent.

⁷⁴ Assiette longitudinale : inclinaison du bateau par rapport à l'horizontale dans le plan longitudinal (dans le sens du tangage).

voir la nature et l'intensité de cet investissement et à en favoriser le contrôle à un niveau optimal.

Cette activité se réalise de diverses manières. En voile, la gestion de la charge d'entraînement résulte d'une négociation tacite* entre l'entraîneur et les régatiers [voir p. 25, 48, 56], dans un contexte dans lequel les variations des conditions météorologiques modifient les contraintes des tâches d'entraînement et nécessitent des régulations perpétuelles de cette négociation. L'enjeu est de doser les contraintes de l'entraînement dans une zone jugée optimale, explicitée en terme de « seuil de tolérance (ou d'acceptabilité) » des régatiers.

Dans cette activité, la charge résulte donc d'un dosage subtil de l'activité de l'athlète, en perpétuel réajustement et soumis au contrôle conjoint de l'athlète et de l'entraîneur, dans des conditions météorologiques fluctuantes.

Relancer un nouveau *speed-test*

*Lorsque l'entraîneur juge que l'éloignement de la côte est suffisant pour relancer le *speed-test* initialement prévu, il rassemble les régatières et ordonne une nouvelle procédure de départ « à égalité ». Puis, comme lors du bord précédent, après avoir observé la flottille à distance quelques dizaines de secondes, il se place à l'arrière du bateau de Cathy, observe attentivement son fonctionnement, échange avec elle, puis se déroute⁷⁵ pour suivre la régatière immédiatement située au vent.*

Au cours de ce bord, le vent bascule une nouvelle fois brutalement. Presque immédiatement, Cathy vire de bord et croise, tribord amure, la trajectoire de ses partenaires d'entraînement. L'entraîneur l'interpelle : « Cathy, tu fais juste un contre-bord pour te dégager, tu revires dès que possible, hein ! ». Mais une nouvelle variation du vent accentue l'empilement entre les bateaux et Laurence, une régatière située au milieu de la flotte, vire de bord à son tour, bientôt imitée par Mathilde, puis par Élodie... L'entraîneur observe l'évolution spontanée de la situation, qui se transforme progressivement en une véritable régata au louvoyage⁷⁶, les régatières cherchant manifestement à marquer leur avantage sur leurs partenaires d'entraînement à chaque croisement de trajectoire. L'entraîneur s'arrête, effectue un relevé

⁷⁵ Se dérouter : se détourner de sa trajectoire initiale.

⁷⁶ Louvoyer : atteindre un point situé « au vent » (inaccessible directement) en « tirant des bords », c'est-à-dire en construisant une trajectoire indirecte. Une régata au louvoyage est une course dont le but est d'atteindre plus rapidement que les autres un point au vent.

de vent à l'aide de sa girouette et de son compas, scrute le ciel et le plan d'eau, puis continue à observer la flottille en accompagnant le louvoyage des bateaux pendant quelques minutes encore.

Observant la séance aux côtés de l'entraîneur, je m'étonne qu'il n'interrompe pas la navigation comme lors du bord précédent pour relancer un speed-test dans de meilleures conditions. Il m'explique alors : « Ouais, mais là ça ne sert à rien de faire le forçage, ça bouge vraiment trop pour faire un vrai speed-test, les écarts se font demi-mètre par demi-mètre, et boum, sur une bascule de 15 degrés, d'un seul coup, elles prennent dix mètres d'avance ou de retard ! J'ai essayé de les pousser, de les inciter à tenir coûte que coûte, mais là c'est trop ! Je me mets un peu à leur place, tu vois, je me dis que moi non plus je n'accepterais pas tant de degrés de variation... Et puis c'est vrai que sur la deuxième bascule j'ai relevé 20 degrés, c'est vraiment trop ! ».

Tout en continuant à accompagner la flotte et en observant attentivement tour à tour chaque régatière, il poursuit : « Et là, regarde, elles sont à fond, elles se battent... Je les ai observées tout à l'heure, au niveau des réglages, elles m'ont toutes semblé pas mal, en vitesse, il y avait peu d'écart, à part Mathilde qui semblait aller plus vite sur tribord... Donc là, même au louvoyage, ça donne de bonnes indications sur la vitesse... Mais surtout, je peux te dire qu'elles font avancer leurs bateaux ! Elles sont à 110 % ! Je ne vais pas les arrêter à ce moment, c'est super intéressant ! ».

Puis il se mêle à la flottille pour donner quelques conseils de réglage et questionner rapidement les régatières, sans interrompre leur louvoyage.

La négociation des contraintes des tâches d'entraînement s'opère le plus souvent de façon tacite, sans échanges verbaux entre l'entraîneur et les athlètes. Elle prend deux formes différentes selon les circonstances et selon la perception de l'investissement des athlètes par les entraîneurs :

– dans le premier cas, l'intention des entraîneurs est « d'imposer » les contraintes des tâches d'entraînement dans la limite de ce que peuvent « accepter » les athlètes. Les entraîneurs évoquent parfois la métaphore du funambule, estimant se trouver eux-mêmes « sur un fil » dans le dosage des contraintes des situations d'entraînement, à la limite du « seuil de tolérance » des athlètes (la notion de tolérance intégrant ici des dimensions variées : tolérance à l'effort, à l'ennui, à la fatigue, à la déception, etc.) ;

– dans le second cas, l'intention des entraîneurs est « d'accompagner » les actions des athlètes, qui font implicitement

apparaître leurs objectifs propres ou la façon dont ils redéfinissent et s'approprient la tâche. Ces adaptations sont parfois consenties alors qu'elles sont en contradiction avec les objectifs initiaux de l'entraîneur ou qu'elles l'amènent à déroger à des routines d'organisation de l'équipe. Les entraîneurs cherchent dans ce type de situation à conserver l'investissement des athlètes (qu'ils perçoivent au cours de la situation) et privilégient ce choix par rapport à une adaptation plus conforme aux conditions d'efficacité de l'entraînement. Ils se montrent particulièrement soucieux de maintenir l'engagement des athlètes dans des situations de confrontation entre eux. Cela se traduit par la valorisation de moments considérés comme particulièrement critiques, où les athlètes « se comparent », « se confrontent », « sont à la lutte », « se battent »...

EN RÉSUMÉ

- *Le dosage optimal de la charge d'entraînement est l'une des conditions majeures de son efficacité.*
- *Ce dosage n'est pas seulement lié aux contraintes imposées par l'entraîneur, mais résulte d'ajustements mutuels entre ses prescriptions et la dynamique propre des athlètes.*
- *Ces ajustements prennent parfois la forme d'une négociation entre le souci d'accentuer la contrainte et celui d'accompagner les athlètes lorsqu'ils s'approprient et redéfinissent la tâche d'entraînement.*

La co-construction de solutions originales

La négociation tacite des contraintes d'entraînement (qui prend des formes variées en fonction des disciplines sportives) révèle à quel point l'entraînement est un travail collectif. Ce phénomène illustre également le fait que les interactions* entre entraîneurs et athlètes, loin de se conformer au classique schéma « prescription/exécution », peuvent être analysées en termes de « collaboration » et de « régulation conjointe* » de l'entraînement [voir p. 47-49, 52-54].

Les formes de cette collaboration et les actions qu'elle produit sont relativement indéterminées, de sorte qu'elles conduisent souvent à l'invention de solutions inédites, à des improvisations créatives et à des « trouvailles » originales, notamment dans le sport de haut niveau [voir p. 46].

Du speed-test à la régates de vitesse sur un parcours décalé

Après avoir suivi chaque régatière quelques dizaines de secondes dans leur louvoyage improvisé, l'entraîneur annonce à l'équipe, en faisant un grand geste du bras indiquant un point au vent : « Je vais mouiller une bouée comme marque au vent⁷⁷ et on s'arrêtera à la bouée ! ». Puis il dépasse la flotte et mouille une bouée une centaine de mètres au vent des bateaux.

Mathilde atteint la marque la première, suivie de près par Élodie et Laurence. Les autres bateaux arrivent groupés quelques secondes plus tard. Toutes s'arrêtent, voile fasyante⁷⁸, à proximité de la bouée, et échangent leurs impressions et leurs réglages. L'entraîneur dit : « On ne s'arrête pas longtemps, mais le temps que je mouille une ligne de départ, vous pouvez modifier vos réglages. Cathy, je me demande si tu ne devrais pas mettre légèrement plus de quête... Ouais, un tour devrait suffire ! ». Puis il s'écarte de quelques mètres, maintient sa girouette à bout de bras pendant une vingtaine de secondes, avance un peu en regardant la bouée et mouille une deuxième bouée à une vingtaine de mètres de la première afin de délimiter une ligne de départ perpendiculaire au vent.

L'entraîneur revient se placer au vent des bateaux : « On va continuer à travailler sur un parcours et sous forme de régates. Départ classique, ligne de départ entre les deux bouées, je donnerai les 3 minutes. Mais attention, on fera des parcours décalés : je ne placerai pas la marque au vent exactement au vent, mais 20 à 30 degrés à droite ou à gauche. À environ un demi-mille. J'irai placer la marque au vent rapidement après le départ. Parcours "bananes" en allers et retours, la ligne d'arrivée est la même que la ligne de départ ! On fera plusieurs parcours en suivant. Compris pour toutes ? D'accord... Attention pour le signal des 3 minutes... Top ! 3 minutes ! ».

Pendant que les régatières se préparent à prendre le départ, l'entraîneur explicite à mon intention le choix improvisé de cette situation : « Dans ces conditions de vent, il faut qu'elles aient la possibilité de virer, de se dégauger pour avoir toujours du vent frais⁷⁹. Elles n'acceptent pas de rester sur un même bord si le vent oscille vraiment trop... Là, je vais dans leur sens, tu vois, dès qu'elles sont en confrontation, elles sont à fond, en recherche de vitesse maximale. Mais, en décalant le parcours, je leur impose quand même de faire 80 % de la remontée sur le même bord. Elles seront en régates, mais on pourra aussi bien juger des écarts de vitesse. »

⁷⁷ Marque de régates : bouée à contourner sur le plan d'eau, qui délimite les différentes sections du parcours. Une marque au vent est une bouée à atteindre en « remontant au vent ».

⁷⁸ Voile fasyante : voile battant librement au vent (comme un drapeau).

⁷⁹ Vent frais : vent non perturbé par les turbulences liées à des obstacles ou aux autres bateaux.

Dans la situation décrite, face aux circonstances imprévues de la séance (variations importantes du vent, réticence des régatières pour s'engager dans un speed-test dans de telles conditions, transformation de la situation en louvoyage), l'entraîneur a finalement improvisé une situation sur un parcours « décalé » par rapport au vent. Il s'agissait à la fois de trouver un prolongement à la situation précédente (qui permette de retrouver le même degré d'implication des régatières) et de permettre des comparaisons de vitesse (objectif initial des speed-test). Cette solution imprévue et inédite pour l'entraîneur a émergé des circonstances singulières du déroulement de la séance, à partir de son expérience. Elle a aussi en grande partie été inspirée par l'activité même des régatières. L'entraîneur « exploite » cette activité, bien que non conforme à ce qu'elle aurait dû être, comme une opportunité (ou une ressource). Cette solution est donc bien co-construite par l'entraîneur et les régatières.

EN RÉSUMÉ

- Les interactions entre entraîneurs et athlètes consistent en une collaboration mettant en jeu une régulation conjointe de l'entraînement.
- Cette collaboration créatrice permet l'invention de solutions imprévues et parfois inédites.
- Ces solutions sont liées aux opportunités offertes par les circonstances et par l'activité des athlètes.

Engagement des athlètes et engagement de l'entraîneur

L'un des aspects les plus frappants de l'intervention des entraîneurs de haut niveau est leur « présence » de tous les instants, leur attention aiguë aux comportements des athlètes et à leurs fluctuations, aux événements imprévus, etc. Ils n'agissent pas en simples organisateurs et régulateurs des tâches d'entraînement, mais les « vivent » d'une façon assez caractéristique. D'une part, ils manifestent une relation d'empathie avec les athlètes, d'autre part, ils s'investissent dans des histoires particulières avec l'équipe sportive et avec chaque athlète de cette équipe [voir dans la même collection, *Le groupe*, p. 79-81].

L'engagement dans la situation d'entraînement par empathie avec les athlètes se traduit par la préoccupation quasi permanente

de se mettre à la place des athlètes, d'imaginer « de l'intérieur » leurs préoccupations, leurs interprétations, mais aussi de ressentir physiquement ce qu'ils ressentent, etc. En particulier, la perception par les entraîneurs de l'engagement des athlètes, tant du point de vue du sens de cet engagement (redéfinition de la tâche, objectifs propres) que de son intensité, constitue l'une des dimensions majeures de leur propre engagement en situation. C'est cette perception qui est à la base de la négociation entre l'entraîneur et les athlètes, permettant le dosage subtil des contraintes des tâches d'entraînement décrit précédemment.

Les entraîneurs confient fréquemment avoir pris telle ou telle décision en cherchant à « voir les choses du point de vue des athlètes ». Cette attitude est typique d'une recherche de compréhension visant à donner un sens aux comportements des athlètes et à leur engagement dans l'entraînement.

Une intervention différenciée avec les régatières

L'entraîneur explicite ici les raisons d'une intervention différenciée auprès de deux régatières engagées dans la même situation d'entraînement.

Au cours des parcours décalés, l'entraîneur intervient de façon très contrastée, à quelques minutes d'intervalle, auprès de Cathy et de Laurence. Il s'en explique ainsi : « Avec Cathy, tu vois, à mon avis, il ne faut pas enfoncer le clou aujourd'hui... Elle a des difficultés en vitesse, mais c'est un peu normal, elle manque de navigation... Elle a été blessée et elle revient... Là, je voyais qu'elle était dedans, déjà par rapport à hier il y a du mieux, elle est plus dynamique dans son bateau, plus active... Il faut seulement qu'elle retrouve des sensations, mais déjà, là, ça revient... C'est pour ça que je l'encourage sans lui mettre trop de pression, pour lui faire sentir que les choses évoluent normalement, qu'elle n'a pas à se décourager... Je la laisse naviguer, elle est sur la bonne voie ».

« Pour Élodie, c'est différent : elle n'était pas à fond et, souvent, c'est comme ça. Dès qu'elle a un peu d'écart avec les autres, elle se relâche un peu... pas grand-chose, mais je vois tout de suite la différence, et il faut que je sois là... Je me mets juste derrière elle, j'essaye de provoquer quelque chose, de la contraindre à s'accrocher davantage... Je lui ai dit qu'elle ne devait pas perdre en cap⁸⁰ comme ça, que c'était juste une question d'attention... et je l'ai empêchée de virer pour ne pas qu'elle ait cette solu-

⁸⁰ Perdre en cap : suivre une trajectoire qui s'écarte de l'axe du vent (moins « serrer le vent »).

tion de facilité... pour qu'elle tienne coûte que coûte... Et ça a marché, sur ce bord, elle n'a rien perdu ! Mais Élodie, c'est souvent comme ça, c'est quelque chose qu'on travaille spécialement cette année... Il faut qu'elle s'impose ce niveau d'exigence toute seule. »

L'engagement de l'entraîneur s'inscrit dans des histoires particulières avec l'équipe et avec chaque athlète. Cela se traduit, dans le cours de ses actions, par des jugements et des interprétations très personnalisés du comportement des athlètes, en référence aux situations antérieurement vécues avec eux, et plus globalement avec l'équipe.

EN RÉSUMÉ

- *Les entraîneurs manifestent fréquemment une attitude d'empathie à l'égard des athlètes, cherchant à imaginer ce qu'ils pensent et ressentent.*
- *Cette forme d'engagement favorise le dosage des contraintes d'entraînement à partir de la connaissance intime des athlètes et de l'histoire de la collaboration avec eux.*

Questions sur le texte

- *En quoi les principes d'efficacité de l'entraînement orientent-ils l'activité des entraîneurs ?*
- *Les routines et habitudes de fonctionnement d'une équipe sont-elles des limites à l'efficacité des entraînements ?*
- *Comment se concrétise le dosage de la charge d'entraînement dans le cadre de la séance décrite en voile ?*
- *Que signifient les notions de « négociation tacite » et de « régulation conjointe » de l'entraînement ?*
- *De quelles façons caractéristiques se traduit l'engagement de l'entraîneur dans les situations d'entraînement ?*
- *En quoi peut-on considérer que les situations d'entraînement improvisées sont co-construites par l'entraîneur et les athlètes ?*