

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.

l'entraînement est une propriété de la collaboration entraîneur/athlètes, conçue comme une « situation d'aide » plutôt que comme une propriété de l'action de l'entraîneur ;

– le système d'aide à l'entraînement et à la performance dépasse la collaboration entraîneur/athlètes et intègre plus largement tous les éléments qui peuvent constituer des ressources potentielles pour les athlètes, selon les moments et les situations (les partenaires d'entraînement, les autres membres du staff technique ou médical, les dirigeants, etc.).

De la relation entraîneur/entraînés à la collaboration entraîneur/athlètes

L'importance des dimensions « interactive » et « relationnelle » de l'entraînement a été soulignée par de nombreuses recherches. Parmi les plus notables, les travaux conduits sur le modèle du leadership* en sport⁴² [voir dans la même collection, *Le groupe*, p. 36, 106-107] ont établi que la performance et la satisfaction des athlètes dépendent du degré de compatibilité entre les comportements effectifs de leadership de l'entraîneur (démocratique ou autocratique) et les comportements que les athlètes déclarent préférer (sur la base de questionnaires spécifiques). Dans une autre perspective, la relation entraîneur/athlètes a été abordée sous l'angle de sa dynamique affective et émotionnelle, offrant un contexte psychologique plus ou moins favorable à l'entraînement et à l'atteinte de hautes performances⁴³.

Ces approches envisagent implicitement que la collaboration entraîneur/athlètes s'organise selon deux pôles distincts : l'un « relationnel ou affectif », l'autre « instructif » (au sens où l'entraîneur transmet des procédures opératoires ou fait acquérir à l'athlète des procédures techniques et tactiques).

Un ensemble de recherches a récemment remis en question la pertinence de cette distinction. Elles ont accordé une place cen-

trale à la notion d'interaction* et envisagé la relation entraîneur/athlètes comme une véritable collaboration organisée en vue d'un « travail collectif »⁴⁴, sur la base des activités et compétences des entraîneurs et athlètes, d'une reconnaissance mutuelle des responsabilités et des marges d'autonomie de chaque protagoniste, de connaissances et d'expériences partagées, de routines* et d'habitudes collectives*, etc. [voir p. 48, 79-81].

La notion de travail collectif, évidente lorsqu'il s'agit de caractériser l'activité des joueurs d'une équipe de football, est plus originale lorsqu'elle est employée à propos des interactions entre un entraîneur et ses athlètes. En effet, les statuts, les rôles et l'activité des entraîneurs et des athlètes, à l'entraînement comme en compétition, ont souvent été abordés de façon distincte, voire cloisonnée. Adoptant la démarche typique de l'analyse de la distribution du travail réalisée par les premières études américaines en psychologie ergonomique*, les chercheurs ont appréhendé l'entraîneur comme le concepteur de l'entraînement et l'athlète comme un exécutant. L'expression souvent utilisée de « relation entraîneur/entraînés » traduit implicitement cette division (nous lui préférons celle de « collaboration entraîneur/athlètes »).

Cette manière de penser les rôles respectifs de l'entraîneur et des athlètes a montré ses limites, notamment au regard des résultats d'un programme de recherches conduit en France entre 1995 et 1999, qui s'est attaché à analyser les pratiques d'entraînement et de compétition d'équipes de haut niveau dans plusieurs sports (tennis de table, judo, voile, escalade, tir à l'arc, canoë-kayak, etc.), dans une perspective d'ergonomie cognitive⁴⁵.

Ces résultats ont montré qu'en dépit des spécificités de chaque situation sportive, la nature et les contenus des interactions entraîneur/athlètes sont peu prévisibles du fait de l'incertitude liée à l'environnement, aux circonstances des situations d'entraînement et de compétition et à l'évolution des comportements des athlètes [voir p. 72-73]. L'entraînement est planifié* supplément et les séances

⁴² CHELLADURAI (P.), CARRON (A.), *Leadership*, Sociology of sport monograph series, Canadian Association for health, physical education and recreation, Ottawa, 1978.

CHELLADURAI (P.), « Leadership in sports : a review », *International Journal of sport psychology*, n° 21, 1990, p. 328-354.

CHELLADURAI (P.), « Leadership », in SINGER (R. N.), MURPHEY (M.), TENNANT (L. K.) (sous la dir. de), *Handbook of research on sport psychology*, MacMillan publishing company, New York, 1993, p. 647-671.

⁴³ Par exemple, LÉVEQUE (M.), « La relation entraîneur/entraîné, perspective clinique sur sa dynamique affective », *Science et Motricité*, n° 17, 1995, p. 18-25.

⁴⁴ LEPLAT (J.), « Collective activity in work. Some lines of research », *Le travail humain*, n° 57, 1994, p. 209-226.

⁴⁵ Ce programme de recherches, intitulé « Connaissances et pratiques des entraîneurs experts », a été financé par le ministère de la Jeunesse et des Sports (Réseau inter-établissements de recherche en sport) et a donné lieu à plusieurs rapports de recherche entre 1995 et 2000 (disponibles au ministère de la Jeunesse et des Sports et à l'INSEP).

consistent souvent en une activité d'improvisation et de délimitation des situations problématiques dans le cours des interactions entraîneur/athlètes. Les athlètes ne se comportent jamais comme de simples exécutants des prescriptions de l'entraîneur : ils participent pleinement (mais de façon plus ou moins manifeste ou tacite) à la conception et à la régulation de l'entraînement, au dosage et à la gestion des charges d'entraînement*, etc. Ainsi, les formes concrètes de l'entraînement sont davantage le produit d'une « régulation conjointe* » par l'entraîneur et les athlètes que les effets des seules prescriptions de l'entraîneur [voir p. 47-49, 76-79].

D'après ces études, l'entraînement peut donc être analysé comme un « travail collectif » orienté par une visée d'aide, c'est-à-dire une activité collective mise en œuvre pour contribuer à aider l'athlète à s'entraîner aussi efficacement que possible et à accomplir de hautes performances en compétition.

EN RÉSUMÉ

- ▶ *La relation entraîneur/athlètes n'est pas une relation de prescription/exécution mais une véritable collaboration organisée en vue d'accomplir un travail collectif.*
- ▶ *Ce travail collectif se traduit par la participation des athlètes à la conception et à la régulation de l'entraînement.*

La collaboration entraîneur / athlètes comme source d'aide à l'entraînement

Comment faire en sorte que la collaboration entraîneur/athlètes aide les athlètes à s'entraîner ? Les entraîneurs considérés comme les plus experts* dans leur discipline déclarent qu'ils ne reproduisent pas une procédure stéréotypée ou une méthode systématique. D'après eux, le contenu de l'entraînement est impossible à planifier dans le détail dans la mesure où l'athlète et l'entraîneur sont engagés dans une activité de recherche perpétuelle de solutions techniques ou tactiques inédites, pour des athlètes qui présentent des caractéristiques différenciées et dont l'état de forme ou les capacités fluctuent au cours de la saison [voir p. 79-81].

Les interventions des entraîneurs sont de différentes natures. Lorsqu'ils interviennent verbalement, ils recourent à des questionnements, des incitations, des encouragements, des prescriptions,

ils délivrent des consignes, des feed-back, etc. Leurs objectifs sont divers : accompagner l'athlète dans son effort, lui redonner confiance, lutter contre les modes de fonctionnement routiniers, obtenir des informations concernant ses sensations ou ses interprétations, l'aider à modifier un comportement technique ou tactique, etc.⁴⁶.

L'intervention d'un entraîneur de tennis de table comme source d'aide

Dans cet extrait d'entretien, l'entraîneur explicite un moment d'une séance d'entraînement au cours de laquelle il est intervenu auprès de plusieurs pongistes.*

« [...] Donc, hier, elle est venue me voir, elle était écroulée parce que son top spin coup droit n'allait pas... En fait, tout allait bien, mais seulement elle n'y arrivait plus ponctuellement et c'était la catastrophe... Donc, je lui ai dit de faire 5 minutes de top spin pour la sécuriser... C'est pour ça qu'au début je lui dis : "Bon, ben, le top coup droit, c'est réglé, on en parle plus..." »

(En s'adressant à un autre pongiste) « Je lui dis un truc supplémentaire parce qu'il était tombé dans une routine... »

« ... Quand je sens un moment où elle top spine bien, je lui dis : "Là, c'était bien..." Je préfère qu'elle fasse appel à sa mémoire, à son vécu... qu'elle fasse elle-même l'analyse par rapport à ça... plutôt qu'un truc que je vais lui montrer... »

« Là, je lui ai dit qu'il devait produire des trajectoires plus tendues... parce qu'il prend la balle trop tard et il la soulève trop... La balle est trop en cloche... »

« Là, je lui dis qu'il essaie de pivoter pas toujours pareil... qu'il essaie de jouer un peu plus sur le placement et qu'il ne donne pas toujours les mêmes signaux pour le pivot... »

L'ensemble de ces interventions, voire la seule présence de l'entraîneur à proximité d'un athlète ou l'utilisation d'artefacts* particuliers, la délimitation de zones d'activité, de cibles, ou encore l'ordonnancement des tâches au cours des séances, etc. sont conçus comme des sources d'aide pour l'entraînement.

⁴⁶ SAURY (J.), SEVE (C.), DONZE (B.), DINH-PHUNG (R.), DURAND (M.), « Connaissances et pratiques des entraîneurs experts. 1) Voile : l'action de l'entraîneur en situation de compétition. 2) Tennis de table, escalade, golf : analyse de l'entraînement et étude comparative », Rapport au ministère de la Jeunesse et des Sports (Réseau inter-établissements de recherche), Ecole nationale de voile/CREPS de Montpellier/CNRS, 1997.

Cependant, de telles sources d'aide à l'entraînement, qui ne représentent que des ressources potentielles, ne sont pas nécessairement exploitées par les athlètes. Certaines représentent réellement des aides alors que d'autres constituent, pour certains athlètes et dans certaines circonstances, des éléments plutôt gênants.

Dans la plupart des sports (notamment individuels), une collaboration entraîneur/athlètes efficace passe par des aides effectives à l'entraînement, accompagnées d'une dynamique de négociation tacite* et d'ajustements mutuels entre l'entraîneur et les athlètes.

Cette dynamique se traduit notamment, pour l'entraîneur, par la recherche d'un subtil équilibre entre la « contrainte » et « l'accompagnement » des athlètes [voir p. 74-77], équilibre qui s'inscrit dans l'histoire de leurs relations, dans une connaissance mutuelle approfondie et dans un ensemble d'expériences partagées à l'entraînement et en compétition. Ces expériences et cette histoire partagées construisent peu à peu un « référentiel commun* »⁴⁷ [voir p. 48], qui constitue l'une des principales ressources de la collaboration entraîneur/athlètes et de son efficacité.

La notion de référentiel commun désigne à la fois des modalités de fonctionnement explicites et des routines implicites, imposées ou élaborées conjointement, négociées. Ce référentiel suppose aussi l'existence de connaissances (factuelles* et opératoires*) partagées par l'entraîneur et les athlètes : 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 relations⁴⁸.

L'efficacité de la collaboration entraîneur/athlètes résulte donc d'un réel apprentissage collectif. La conception et les adaptations de l'entraînement ne dépendent pas des seules décisions de l'entraîneur ; les athlètes y participent de façon essentielle. Comme dans de nombreuses tâches ou missions collectives, les décisions sont distribuées*, le plus important étant qu'elles contribuent à l'efficacité de l'action collectivement engagée. Cette co-construction conduit fréquemment à l'invention de solutions originales et de situations inédites lors des entraînements. Elle est donc à l'origine d'innovations et de progrès dans la recherche d'optimisation de la performance.

⁴⁷ DE TERSSAC (G.), *Autonomie dans le travail*, PUF, Paris, 1992.

⁴⁸ 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.

EN RÉSUMÉ

- *L'entraîneur produit des sources d'aide potentielle, qui peuvent devenir des sources de gêne dans certaines circonstances.*
- *Ces sources d'aide sont effectives pour l'athlète à la condition d'être pertinentes du point de vue de ses préoccupations particulières pendant l'entraînement.*
- *La « régulation conjointe » de l'entraînement par les entraîneurs et les athlètes est l'une des conditions d'efficacité de leur collaboration.*

La collaboration entraîneur / athlètes comme source d'aide en compétition

La collaboration entraîneur/athlètes s'organise sous des formes particulières en compétition en raison de la spécificité des problèmes posés. Parmi ces nombreux problèmes, deux semblent particulièrement importants :

- la difficulté, pour l'entraîneur, à identifier rapidement la nature des aides requises par chaque athlète et la pertinence accordée par l'athlète aux aides apportées ;
- la difficulté, pour l'entraîneur et les athlètes, à collaborer dans les différents moments de la compétition, en articulant dans un temps relativement limité un point de vue « de l'intérieur » (celui de l'athlète) et un point de vue « de l'extérieur » (celui de l'entraîneur).

L'un des aspects marquants des interventions en compétition est leur caractère fortement individualisé. Les études conduites au sein des équipes olympiques de voile ont notamment montré que ces interventions s'inscrivent fondamentalement dans des « intrigues de collaboration* » qui se développent avec chaque athlète en fonction des circonstances de la compétition [voir p. 79-81]. Elles s'insèrent elles-mêmes plus largement dans l'histoire singulière des relations nouées avec chacun durant plusieurs années (les quatre ans d'une olympiade, voire de plusieurs olympiades).

La notion d'« intrigue de collaboration » traduit l'idée que les entraîneurs et les athlètes, bien qu'ils soient engagés dans la même situation objective de compétition, vivent des « situations de collaboration » différentes pour chacune des interactions entraîneur/athlète⁴⁹. Chaque « intrigue » prolonge une collaboration déjà engagée et hérite d'un certain nombre d'habitudes rôdées lors des

⁴⁹ *Ibid.*

compétitions précédentes. Elles sont cependant relativement indéterminées. La façon dont un athlète est susceptible de saisir ou non l'aide que lui fournit son entraîneur à un moment précis de la compétition, la façon dont il en appréhende la pertinence ou l'utilité en fonction de ses propres préoccupations à ce moment sont fluctuantes, et souvent peu perceptibles par l'entraîneur.

J. Riff et G. Avanzini ont, par exemple, mis en évidence qu'en compétition certains judokas adoptent, au cours des combats, une attitude de vigilance permanente à l'égard des interventions prodiguées par leur entraîneur (au bord du tatami). En fonction de la dynamique du combat et du contexte des actions (et aussi de leur connaissance de l'expérience et des qualités de l'entraîneur), ils accordent à ces interventions une confiance plus ou moins grande. Ces auteurs ont décrit ce jugement de « confiance contextuelle », qui consiste à douter de la cohérence ou de la pertinence de l'aide, comme partie intégrante de l'activité du judoka au cours du combat⁵⁰. Des phénomènes comparables de sélection active par l'athlète des interventions de son entraîneur ont également été mis en évidence dans d'autres sports individuels comme la voile ou le tir à l'arc.

L'expérience de la compétition est vécue de façon très différente par les entraîneurs et les athlètes en raison de leurs places respectives dans ce type de situations. Au cours de l'épreuve, l'athlète est engagé dans l'optimisation de sa performance. Il éprouve des sensations corporelles et des émotions liées à l'évolution de sa course, de son concours ou de son match, développe des interprétations et des stratégies particulières, construit des connaissances liées aux circonstances et aux événements rencontrés, etc. De son côté, l'entraîneur, qui souhaite avant tout aider l'athlète à réaliser la meilleure performance possible, est le plus souvent cantonné à une position extérieure au moment de l'épreuve (dans de nombreux sports, il lui est impossible de communiquer avec l'athlète) et développe ses propres interprétations à partir de son point de vue d'observateur. Les entraîneurs et les athlètes vivent ainsi des « histoires » différentes de la compétition : chacun construit des obser-

⁵⁰ 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.

vations, des explications et des interprétations différentes des gains et des pertes de points (ou de places), des choix tactiques et stratégiques appropriés, etc.

Les contraintes des compétitions (interactions limitées ou proscrites par le règlement, observation lointaine, etc.) compliquent souvent l'accès des entraîneurs à ce que vivent les athlètes durant les épreuves. Cela explique sans doute le recours fréquent à des formes de collaboration basées sur une mise en commun et une confrontation des points de vue à l'issue des compétitions et sur la co-construction d'interprétations et de connaissances partagées⁵¹.

Analyser sa régata avec un athlète : une séquence typique de collaboration en voile⁵²

Lorsque l'entraîneur établit un premier contact avec chaque athlète à l'issue d'une régata, son but est d'engager la communication et de tester ses réactions. Cette démarche se concrétise de façon variée, tout en respectant une relative neutralité par rapport aux événements de la régata et à la performance réalisée. Dans l'extrait présenté, l'entraîneur commente rétrospectivement ses échanges avec Patrick, l'un des régatiers dont il a la charge.

« Je lui demande si ça va pour voir ce qu'il va me dire, dans quel sens il va réagir... ». Ce premier contact détermine l'engagement de l'entraîneur dans l'interaction avec l'athlète. S'il estime que Patrick est disposé à échanger, le dialogue se prolonge. Dans le cas contraire, l'entraîneur n'insiste pas et renouvelle plus tard sa tentative.

Au cours de la séquence suivante l'entraîneur demande à Patrick d'explicitier ses sensations et ses observations. L'engagement de l'athlète dans la compétition est considéré par l'entraîneur comme une expérience privée qu'il lui faut comprendre en faisant en sorte que Patrick exprime son point de vue : « Surtout, ce que je voulais, c'est le faire parler, avoir ses impressions, avec son langage, pour essayer de comprendre, de traduire ses impressions ».

La séquence suivante est une phase de mise en commun et de confrontation des points de vue. Pour l'entraîneur, la complémentarité entre son

⁵¹ 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.

⁵² Cette illustration est tirée de SAURY (J.), DURAND (M.), THEUREAU (J.), « L'action d'un entraîneur expert en voile en situation de compétition : étude de cas. Contribution à une analyse ergonomique de l'entraînement », *Science et Motricité*, n° 31, 1997, p. 21-35.

jugement et celui de l'athlète permet de mieux comprendre la régatè : « Si j'ai vu quelque chose, je lui dis et je lui demande en même temps ce que lui a perçu... Il voit plus de choses que moi... Mais, en fait, on ne voit pas les mêmes choses, lui a une perception que je n'ai pas du tout ». La conjonction des deux points de vue tend vers une analyse partagée de la situation et une compréhension commune : « Il faut qu'on soit tous les deux sur la même longueur d'onde, qu'on voit la même chose ».

Cette confrontation ne conduit cependant pas toujours à un point de vue partagé et peut même aboutir à un conflit d'interprétations assez tranché. Dans ce cas, les deux acteurs s'engagent généralement dans une recherche plus intensive de compréhension du point de vue de l'autre : « Je voulais savoir pourquoi on n'avait pas du tout la même perception... Je voulais comprendre... Je ne comprenais pas du tout ce qu'il me disait... Je cherchais à imaginer d'après ce que j'ai vu, j'essayais de me mettre à sa place, de me dire qu'il y avait nécessairement une part de vrai dans ce qu'il disait ».

EN RÉSUMÉ

- ▶ *En compétition, les interventions des entraîneurs sont particulièrement individualisées et tributaires de la relation singulière construite avec chaque athlète.*
- ▶ *L'entraîneur et les athlètes, qui n'ont pas le même point de vue sur la compétition, perçoivent et interprètent différemment les situations rencontrées.*
- ▶ *La collaboration entre les entraîneurs et les athlètes repose sur la confrontation de leurs points de vue afin de construire des interprétations partagées.*

L'entraîneur comme régulateur de systèmes d'aide

Les entraîneurs ont un rôle majeur et une responsabilité cruciale dans la conception et la régulation des systèmes d'aide que constituent les situations d'entraînement et de compétition. Dans le cadre d'une conception située* et distribuée de l'expertise des entraîneurs, leur capacité à favoriser un environnement matériel et relationnel propice au développement des performances constitue une dimension importante de leur expertise. Cette expertise se traduit sous différentes formes, par exemple dans la façon dont ils organisent ou stimulent les relations entre les partenaires d'entraînement, sollicitent des intervenants spécialisés (kinésithérapeutes, préparateurs physiques, préparateurs mentaux, ingénieurs, etc.) et construisent avec eux le cadre et les règles de leurs interventions. Elle se traduit aussi par leur vigilance à l'égard de toute

source de perturbation ou de gêne que peut générer l'environnement, en particulier lors des compétitions à très fort enjeu (Jeux olympiques, championnats du monde, etc.). Lors de ces moments privilégiés, la présence exceptionnelle d'une délégation et d'un « staff » élargi (dirigeants, techniciens, partenaires financiers, etc.), des sollicitations médiatiques plus intensives qu'à l'accoutumée peuvent déstabiliser certains athlètes.

Même dans les cas où les athlètes d'une même équipe sont adversaires en compétition (sports individuels), les entraîneurs favorisent fréquemment des interactions visant à partager certaines sources d'aide et à développer une activité de coopération entre les athlètes [voir dans la même collection, *Le groupe*, p. 73-87]. En tir à l'arc, par exemple, les entraîneurs ne se limitent pas, en compétition, à une relation directe avec chaque athlète. Ils font aussi en sorte que les athlètes puissent échanger leurs expériences après chaque volée, ce qui permet à chacun d'ajuster sa préparation à la volée suivante⁵³. En voile, cette régulation du système d'aide en compétition se concrétise en partie par la façon dont les entraîneurs gèrent les relations de coopération et de concurrence au sein de leur équipe. Ils ménagent des espaces « privés » de collaboration avec chacun, dans lesquels ils apportent une aide particulière à chaque athlète, et des espaces « publics » de collaboration, dans lesquels ils s'adressent à l'ensemble de l'équipe [voir dans la même collection, *Le groupe*, p. 77-79].

Au-delà de la gestion des interactions entre athlètes, le rôle de l'entraîneur intègre la conception du système d'aide plus large que constitue le dispositif technique, humain, logistique et organisationnel mis en place autour des athlètes pour les stages d'entraînement et surtout pour les grandes compétitions internationales [voir p. 84-86, 92-93]. De plus en plus, les entraîneurs chargés des équipes de haut niveau cherchent à optimiser ce dispositif général en l'appréhendant comme un système d'aide potentielle, qui peut aussi devenir une source de gêne pour les athlètes. Ce dispositif, qui inclut par exemple le choix des moyens de déplacement, la recherche d'une durée idéale entre l'arrivée sur le site et le début

⁵³ 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.

de la compétition (en tenant compte d'éventuels décalages horaires), le choix du lieu et des conditions d'hébergement (village olympique ou hébergement isolé?), la présence ou non d'intervenants spécialisés (psychologue, préparateur mental, etc.), la possibilité ou non d'une présence familiale, etc. Ces conditions sont le plus souvent discutées au sein du staff technique fédéral et négociées avec les athlètes eux-mêmes.

La conception d'un dispositif d'aide à la performance : l'exemple de la préparation des Jeux olympiques en voile

L'équipe des entraîneurs olympiques de la Fédération française de voile avait organisé, en 1999, une analyse systématique des sources d'aide et de gêne (perçues comme telles par les athlètes, les entraîneurs et l'ensemble des autres membres du staff technique) lors de la compétition pré-olympique de Sydney. Cette compétition s'est déroulée sur le site des Jeux, un an avant, dans des conditions préfigurant celles de la compétition à venir. Il s'agissait d'analyser la façon dont les ressources mises à la disposition des athlètes et des entraîneurs étaient effectivement exploitées dans leur collaboration et dans quelle mesure elles constituaient des ressources favorables (ou des facteurs gênants) dans la recherche de performance.

Cette analyse a été menée grâce à l'observation participante d'un chercheur (lui-même intégré au staff technique), missionné pendant les dix jours de compétition, et par des entretiens approfondis avec les athlètes, les entraîneurs, les intervenants spécialisés et les dirigeants à l'issue de cette compétition. Elle a permis, par exemple, de préciser la composition des membres du staff entourant l'athlète pendant les Jeux (le nombre et les missions des intervenants spécialisés), de différencier l'option d'hébergement en fonction des athlètes (village olympique ou hébergement isolé), de rédiger des scénarios de « situations d'incidents » et de travailler collectivement (les athlètes et l'ensemble du staff) à l'anticipation de solutions permettant d'y faire face.*

La conception d'un environnement favorable à l'entraînement et à la performance n'est évidemment pas du seul ressort de l'entraîneur. Celui-ci cependant, par sa position privilégiée au contact des athlètes et sa connaissance précise de leurs besoins, occupe une place prépondérante dans la régulation du dispositif mis en jeu.

EN RÉSUMÉ

- *Le système d'aide à l'entraînement et à la performance intègre le dispositif matériel, humain, logistique et organisationnel conçu autour de l'athlète.*
- *Ce dispositif peut contribuer à améliorer ou dégrader les performances de l'athlète.*
- *Tout en faisant partie de ce dispositif, l'entraîneur, qui connaît précisément les besoins des athlètes, tient un rôle prépondérant dans sa conception et sa régulation.*

Systemes d'aide et cultures de l'entraînement

Appréhender la préparation sportive en termes de conception de systèmes d'aide à l'entraînement suppose de placer l'activité de l'athlète au centre de l'analyse et de lui accorder une place privilégiée dans l'élaboration des conditions de la préparation sportive. Or cette place accordée à l'athlète dépend aussi du système de valeurs* propre à chaque communauté sportive. Ce système détermine les modalités de collaboration entre les entraîneurs et les athlètes, la conception de l'autonomie des athlètes dans la gestion de leur entraînement, la conception du travail en équipe, etc., mais pèse aussi sur la façon d'analyser la performance et de structurer l'entraînement [voir p. 29-32]. Il permet de distinguer, en relation avec les spécificités des différentes disciplines et l'histoire des fédérations sportives, des « cultures » différentes de l'entraînement.

Deux études conduites au sein d'équipes de haut niveau en tir à l'arc et en judo féminin ont révélé des résultats contrastés concernant les modalités de collaboration entre les entraîneurs et les athlètes⁵⁴. Les stratégies d'aide des entraîneurs de tir à l'arc se caractérisent par l'individualisation du processus d'entraînement, la responsabilisation des athlètes et la création d'une cohésion d'équipe. Elles sont basées sur des valeurs partagées de coopération et d'autonomie entre les entraîneurs et les athlètes. Ces résultats convergent vers ceux d'une autre étude portant sur l'organisation des collaborations entre entraîneur et athlètes en canoë de slalom⁵⁵.

⁵⁴ 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.

⁵⁵ AVANZINI (G.), SAURY (J.), « Les collaborations entraîneurs-sportifs en sport individuel: étude de cas en canoë de slalom en situation de compétition », *Actes du congrès international de l'AIESEP*, Besançon, 1999.

À l'inverse, les entraîneurs de judo visent, selon les circonstances, à stimuler la rivalité interindividuelle, à provoquer verbalement les athlètes, à faire preuve d'indifférence à leur égard, à créer sciemment des conflits au sein de l'équipe ou à faire preuve de favoritisme (tout en développant la cohésion de l'équipe).

En fonction de leur culture d'entraînement et de leurs convictions, les entraîneurs développent donc différentes modalités d'aide aux athlètes. Selon certains, l'autonomie est une condition indispensable pour atteindre le haut niveau. Ils se considèrent comme des ressources pour les athlètes et les aident à trouver des solutions techniques et tactiques originales visant à optimiser leurs performances. D'autres estiment, au contraire, que les athlètes ne sont pas capables de s'astreindre seuls aux exigences de l'entraînement et qu'il faut les stimuler en permanence pour les aider à s'entraîner.

Quoi qu'il en soit, ce sont toujours les athlètes qui s'entraînent : leurs performances dépendent avant tout de la qualité de leur investissement dans les situations d'entraînement et de compétition. L'autonomie semble donc une qualité essentielle des athlètes de haut niveau. Cependant, les conditions d'émergence de cette autonomie diffèrent selon les disciplines sportives. En tir à l'arc par exemple, l'accès à l'autonomie relève d'une stratégie délibérée des entraîneurs et de conceptions éducatives propres à la culture de la discipline. En judo, l'autonomie émerge des stratégies d'adaptation de l'athlète au système de contraintes imposé par les entraîneurs et l'organisation sportive.

EN RÉSUMÉ

- *La notion d'aide à l'entraînement implique l'autonomie de l'athlète dans la gestion des séances de travail.*
- *Les systèmes d'aide à l'entraînement prennent des formes différentes selon les « cultures d'entraînement » des différentes disciplines sportives.*

Questions sur le texte

- *En quoi la relation entraîneur/athlètes peut-elle être conçue comme un travail collectif ?*
- *Dans quelles conditions une intervention de l'entraîneur peut-elle réellement constituer une source d'aide pour un athlète ? Dans quelles conditions peut-elle, au contraire, être vécue comme une source de gêne ?*
- *Expliquez pourquoi une « régulation conjointe » de l'entraînement par l'entraîneur et l'athlète favorise l'efficacité de leur collaboration.*
- *Quelles sont les modalités typiques de collaboration entraîneur/athlètes observées au cours des compétitions au sein d'équipes de haut niveau en sports individuels ?*
- *Qu'est-ce qu'un « système d'aide à la performance » ?*
- *Quelle place l'entraîneur a-t-il au sein du système d'aide à la performance de son équipe sportive ?*
- *Pourquoi les modalités de collaboration entraîneurs/athlètes et les systèmes d'aide à la performance peuvent-ils différer d'une discipline sportive à l'autre ?*