

Les mémentos

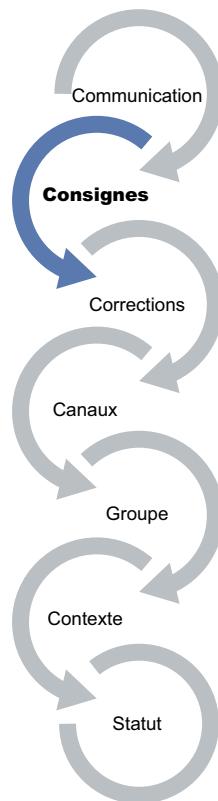
du Creps de Montpellier

La communication entraîneurs/sportifs

Tome 2

**Donner des
consignes**





Il est couramment admis que la communication orale est l'un des éléments essentiels de la relation entre l'entraîneur et les sportifs qu'il entraîne. Or la qualité de cette communication est souvent altérée par une multitude de causes qui rendent le message incompris et donc inopérant. L'émetteur du message comme le récepteur sont alors exposés à de l'incompréhension, à des malentendus, voire à des dysfonctionnements pouvant aller jusqu'à la contre-performance ! Les rédacteurs de ce mémento, des entraîneurs et des psychologues, proposent, à partir d'exemples de terrain, de visiter les principes qui régissent la communication. Ces principes se déclineront dans les tomes suivants autour de situations et de problématiques communément rencontrées lors des échanges entre l'entraîneur et les sportifs : donner des consignes, apporter des corrections, quel canal utiliser... Comme pour les mémentos précédents, le développement du bien-être, du libre arbitre et de l'autonomie dans la pratique sportive a guidé les auteurs dans leur démarche.

Dans ce deuxième tome, nous aborderons la nature des consignes que l'entraîneur délivre aux sportifs. Trop souvent des consignes mal adaptées induisent des erreurs de compréhension. Elles peuvent être facilement évitées : consignes courtes, nombre d'informations réduites, choix des moments opportuns, vocabulaire adapté... Nous détaillerons ces différents points à l'aide d'exemples pratiques.

SOMMAIRE



Donner des consignes

Cas pratique	04
Les cinq sources d'erreurs de communication les plus fréquentes.....	07
Des consignes qui contiennent trop d'informations.....	07
Un délai trop long entre la consigne et l'action	08
Des consignes transmises au mauvais moment.....	10
Des consignes ambiguës et complexes.....	11
Des problèmes de vocabulaire	13
Comment optimiser la transmission des consignes	16
Un prérequis : des objectifs communs	21



Grégoire, jeune entraîneur de rugby des minimes de Castelnau, sort d'une formation fédérale et veut expérimenter de nouvelles formes d'entraînement. Nous sommes en février, une pluie fine accentue la sensation de froid. Grégoire finit l'échauffement et commence par une longue présentation des objectifs et du contenu de l'exercice qu'il va proposer :

“ Bon, les gars, alors pour l'attaque, cherchez et surtout trouvez un intervalle, systématiquement jouez les duels dans la zone de transition ; tenez absolument debout et franchissez la ligne d'avantage en amenant le soutien proche à rentrer dans la même porte. Ayez l'idée de vous restructurer et de reformer en permanence la cellule de base : un porteur de balle plus deux ou trois soutiens de conservation. Pour la défense avancez sans cesse pour empêcher de marquer ; restez concentrés pour ne rien laisser passer, on est rigoureux les gars, et surtout coupez la vitesse de l'adversaire et empêchez d'amener les ballons dans votre dos ! »

La séquence commence, mais Grégoire interrompt les joueurs d'entrée car il n'obtient pas les résultats escomptés. Il essaie de relancer sa séance par un flot de paroles mobilisatrices.

Bientôt, de nombreux joueurs, transis de froid, commettent des erreurs de placement et des fautes de mains. Grégoire commence à être très agacé et se met à réunir de plus en plus souvent les joueurs pour les « recadrer »,

CAS PRATIQUE



comme il dit. Il reprécise à plusieurs reprises toutes les consignes et leur importance pour que cet exercice porte ses fruits.

La plupart des joueurs n'écoulent plus Grégoire : frigori-fiés par le manque d'activité physique, ils trépignent sur place en essayant de se réchauffer par des moulinets de bras. Grégoire est d'autant plus énervé qu'il se rend compte que sa séance est un fiasco : non seulement cette première séquence s'est mal passée, mais, de plus, ses joueurs ont finalement très peu joué.

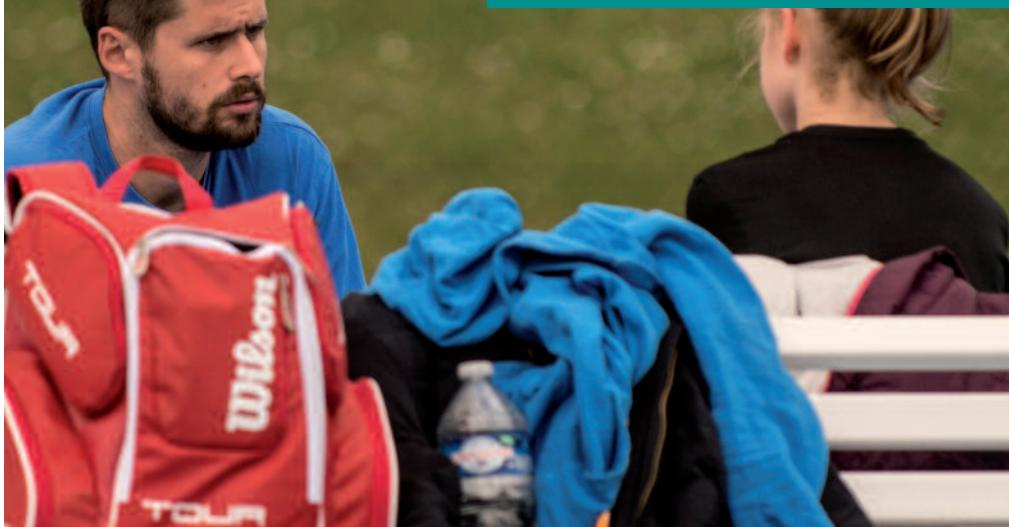
La situation dans laquelle se trouve Grégoire est typique du comportement des jeunes entraîneurs. Elle repose sur des erreurs très fréquentes en matière de communication. Avec plus d'expérience, un entraîneur modifie progressivement ses consignes pour gagner en efficacité. Généralement, la communication atteint alors son objectif : la majorité des pratiquants semblent comprendre le cœur du message.

CAS PRATIQUE

Malheureusement, des erreurs dans la communication persistent toujours et rendent la transmission du message peu efficace : parmi les consignes transmises, très peu d'informations sont reçues.

Ce décalage entre ce que l'on transmet et ce qui est reçu peut être parfois perturbant pour l'entraîneur. C'est pour cela que, même lorsque l'on ne commet pas d'erreurs aussi grossières que celles de Grégoire, il est important d'optimiser au mieux sa communication.





Des consignes qui contiennent trop d'informations

Compte tenu de la très faible capacité de notre mémoire à court terme, pour être sûr qu'une consigne soit mémorisée, il faut qu'elle contienne très peu d'informations. Ceci est d'autant plus important :

- quand le sportif est jeune : en effet, la mémoire à court terme se développe au fil du temps pour atteindre sa maturité à l'âge adulte ;
- quand le sportif est un adulte débutant dans la discipline : en effet, moins on a d'expérience dans l'activité, moins on peut s'appuyer sur des connaissances déjà acquises, plus la mémoire à court terme est sollicitée.

Il est important de noter qu'un sportif adulte expert qui découvre un exercice ou une habileté se retrouve dans le même cas de figure qu'un débutant, même si ses acquis dans la discipline peuvent lui faciliter la compréhension.

La consigne de Grégoire contient beaucoup trop d'informations :

- > Cherchez les intervalles.
- > Trouvez les intervalles.
- > Jouez les duels.
- > Tenez absolument debout.
- > Franchissez la ligne d'avantage.
- > Amenez le soutien proche.
- > Reformez la cellule de base.

L'idéal, dans tous les cas, c'est de transmettre au maximum deux ou trois informations dans la même consigne.

Avec les sportifs qui sont jeunes, qui sont débutants ou qui ne connaissent pas l'exercice, il est conseillé de transmettre au maximum deux ou trois informations dans la même consigne.

Si ce n'est pas possible, l'entraîneur peut par exemple découper l'exercice en plusieurs séquences afin de pouvoir transmettre les informations progressivement.

Un sportif expert est capable de retenir un peu plus d'informations.

Un délai trop long entre la consigne et l'action

Non seulement la mémoire à court terme ne peut stocker que très peu d'informations mais, en plus, elle se détériore dans le temps : plus le délai entre la consigne et l'action s'allonge, moins le sportif retient d'informations.

Grégoire, en utilisant des phrases très longues et de nombreux mots inutiles, fait du remplissage nuisible, ce



qui rallonge le temps entre la consigne et l'action. Par exemple, « *Restez concentrés pour ne rien laisser passer, on est rigoureux les gars* » est une des trop nombreuses précisions secondaires qui altèrent la mémorisation des éléments importants de la consigne. Au moment de commencer l'exercice, les joueurs pourraient n'avoir retenu que : « *Il faut être rigoureux* ». Mais au fait, pour quoi faire ?

Dans d'autres cas, le délai entre la consigne et l'action est lié à l'organisation de l'exercice, comme par exemple :

- l'éloignement entre le lieu où est donnée la consigne et le lieu où s'effectue l'exercice ;
- le temps nécessaire à l'installation du matériel ;
- un incident, un imprévu...

Dans ces situations :

- si c'est possible, il est conseillé d'anticiper l'organisation de l'exercice pour réduire le délai (par exemple, installer le matériel en amont de la séance) ;
- s'il n'est pas possible de réduire le délai, il est indispensable de rappeler les consignes juste avant l'action.

L'idéal, dans tous les cas, c'est de donner une consigne courte juste avant l'action.

Des consignes transmises au mauvais moment

Pour qu'une consigne soit entendue et mémorisée, elle doit être donnée quand les pratiquants sont complètement attentifs.

Pour s'assurer que l'on gère au mieux l'attention des sportifs, il faut donc tenir compte de tout ce qui altère leur attention, que ce soit :

- des facteurs extérieurs (le soleil, le froid, le bruit, une distraction...);
- des facteurs internes (le fait d'être en pleine action, la fatigue, la démotivation...).

Si c'est possible, il s'agit en premier lieu de réduire l'influence de ces facteurs (par exemple, se déplacer par rapport au soleil, s'éloigner de la nuisance sonore¹...), ce qui permet de transmettre de manière plus efficace des informations qui seront mieux entendues, écoutées et mémorisées.

**L'idéal, dans tous les cas,
c'est de s'assurer que
les conditions sont propices
à une attention optimale.**

Si ce n'est possible, il faut choisir un autre moment pour donner la consigne. Dans le cas de Grégoire, si les conditions météo sont vraiment difficiles, il vaut peut-être mieux reporter ce travail très technique à un autre entraînement, où les joueurs pourront passer du temps à l'écouter sans avoir froid.

¹ Pour plus d'information, consulter les Mémentos du CREPS de Montpellier n°5, *Comprendre la concentration* et n° 6, *Gérer la concentration*.



Des consignes ambiguës et complexes

Il n'est pas facile de s'exprimer naturellement de façon claire et simple.

Pour donner des consignes adaptées, il est souvent nécessaire d'effectuer un travail d'élaboration préalable, comme on le fait pour la construction de la séance. Ce travail de réflexion peut s'effectuer en amont de la séance d'entraînement ou, *a minima*, juste avant de donner la consigne. Il permet de transformer notre expression spontanée, souvent confuse ou maladroite, en une consigne synthétique, accessible et univoque². Grégoire énonce :

² Univoque : qui n'est susceptible que d'une seule interprétation, par opposition avec équivoque.

Pour bien communiquer,
il faut être simple.

Pour être simple,
il faut réfléchir.

Ce qui suppose de :

- construire sa consigne
en amont ;
- repérer des formules-clés ;
- faire évoluer
ses formulations.

être évolutives : elles nécessitent d'être améliorées, adaptées, ajustées au fil du temps et en fonction du contexte et du public.

Des problèmes de vocabulaire

Quand l'entraîneur parle, il utilise spontanément un vocabulaire qui lui est propre, qui a du sens pour lui. Or, chaque sportif utilise aussi son propre vocabulaire. Si les vocabulaires sont différents, on observe un écart entre les représentations de l'entraîneur et celles de l'athlète.

- Quand j'entraîne des sportifs débutants :

J'utilise souvent un vocabulaire technique, mais celui-ci est difficile à comprendre pour un débutant qui aura du coup du mal à le mémoriser.

J'utilise également un vocabulaire riche : je connais plusieurs mots pour désigner une même chose et je les utilise

“ Ayez l'idée de vous restructurer et de reformer en permanence la cellule de base : un porteur de balle plus deux ou trois soutiens de conservation. »

“ Gardez la cellule un porteur - deux soutiens » aurait été une formulation plus claire et plus simple.

Au fur et à mesure de l'expérience, chacun peut repérer des formules-clés, des expressions ou des mots qui « percutent » mieux que d'autres. Ces formules sont la base de la communication de l'entraîneur. Toutefois, elles doivent

être évolutives : elles nécessitent d'être améliorées, adaptées, ajustées au fil du temps et en fonction du contexte et du public.

sans même m'en rendre compte, ce qui entraîne des difficultés de compréhension mais aussi d'acquisition.

J'utilise un vocabulaire très précis concernant le corps : je demande aux débutants de prendre en compte des informations qu'ils ne sont pas capables de comprendre et des actions qu'ils ne sont pas capables de contrôler. Par exemple, c'est une erreur que l'on fait quand on utilise la formulation « *Descend ton bassin* » : la phrase « *Plie les jambes* » est beaucoup plus compréhensible pour la majorité des sportifs.

- Quand j'entraîne des sportifs expérimentés :

J'utilise un vocabulaire d'entraîneur expert, avec une approche parfois théorique, alors que l'athlète dispose peut-être d'un vocabulaire plus ressenti et moins technique.

LES CINQ SOURCES D'ERREURS DE COMMUNICATION LES PLUS FRÉQUENTES



L'idéal, c'est de s'entendre sur un vocabulaire commun et de veiller à lever les multiples malentendus possibles.

Même si j'entraîne des athlètes expérimentés et même s'ils sont de haut niveau, il peut rester un écart entre les représentations de l'entraîneur et celles de l'athlète. Se poser des questions concernant la manière dont le vocabulaire est compris, chercher les mots qui « parlent » le plus à chaque athlète permettent d'améliorer nettement la communication.

En revenant sur notre exemple, on observe chez Grégoire un comportement typique qui consiste à insister en répétant sans cesse la mauvaise consigne, voire en rajoutant encore de nouvelles informations, des synonymes..., ce qui provoque un enlisement de l'entraînement.

Une fois rectifiées ces cinq erreurs, la consigne de Grégoire aurait pu devenir :

- Consignes attaque :

« Trouvez l'intervalle, franchissez la ligne et marquez. »

- Consignes défense :

« Coupez la vitesse, empêchez de marquer. »

TU TE TAIS !!! TAIS-TOI !!!
TU NE COMPRENDS RIEN !!!
TU TE TAIS !!! TU SORS !!!



BARBU
18



Florent est entraîneur en Optimist³ d'un groupe de huit coureurs âgés de 7 à 9 ans. Au début de chaque séance, il effectue un briefing collectif dans lequel il utilise plusieurs techniques d'approche. En général, il choisit de donner l'organisation et le déroulement de l'ensemble des exercices à réaliser lors de la séance.

Ce jour-là il y a du vent. Après avoir pris en compte les attentes des coureurs, Florent propose d'augmenter l'intensité et la difficulté avec une suite de trois exercices. Il met en place un parcours d'échauffement servant aussi de zone de regroupement. À l'arrivée du dernier coureur, il regroupe tous les bateaux et lance le premier exercice. Il voit Cédric qui cherche les autres du regard et qui lui demande :

« *On fait quoi ?* »

Florent redonne la consigne, mais avec le vent fort il doit redoubler d'efforts et crier.

À la fin de l'exercice Florent arrête les coureurs, avant de lancer un nouveau départ, il redonne rapidement la consigne du second exercice. Cette fois-ci c'est Stéphanie qui passe devant le bateau et qui demande :

« *On doit faire quoi ?* »

Florent lui rappelle qu'il vient de lancer la procédure de départ et qu'il attaque le second exercice expliqué au briefing. Lors du départ il s'aperçoit qu'elle part après tout le monde et regarde les autres sans savoir ce qu'elle doit réaliser. À la fin du parcours il demande à Stéphanie :

³ Optimist : petit voilier solitaire conçu pour les enfants et utilisé pour l'initiation à la voile.

« *Tu devais faire quoi ?* »

Stéphanie : « *Je ne sais pas, je n'ai pas entendu quand tu as donné la consigne.* »

Florent : « *La consigne je l'ai donnée tout à l'heure en début de séance et sur l'eau une seconde fois. Approche-toi du bateau et accorde plus d'importance aux consignes la prochaine fois !!!* »

Florent met en place le parcours du dernier exercice et explique de nouveau ce que les coureurs doivent réaliser. Il s'aperçoit que malgré tout certains naviguent ou discutent. Il sort alors son sifflet et lance la procédure du dernier exercice. Cédric, qui était un peu loin du bateau, passe à côté de lui et demande :

« *Tu as donné combien de procédures ? Et combien de tours je dois faire ?* »

Florent : « *Je vais siffler la dernière minute... Attention top minute : coup de sifflet.* »

Les coureurs prennent le départ, mais Florent s'aperçoit que Cédric se trompe et revient sur la première bouée après avoir vu les autres s'y diriger.

Il commence à vraiment s'énerver sur le bateau et se demande ce qu'ils ont dans la tête. Il rappelle aux coureurs d'être plus attentifs sur l'eau et rigoureux à l'approche des exercices.

À terre lors du débriefing, il revient sur les problèmes de consignes et leur demande comment il se fait qu'ils posent souvent la question de ce qu'ils doivent faire sur l'eau alors qu'ils sortent du briefing. Stéphanie lui répond qu'elle pensait qu'il avait ajouté un exercice. Un autre dit qu'il n'a rien entendu sur l'eau.

Florent décide de faire évoluer son mode de communication : Dans un premier temps, à la fin du briefing à terre, il demande au hasard à l'un d'entre eux en quoi consiste le premier exercice, puis à un autre le second exercice, etc.

Dans un second temps, en mer, sur le Zodiac, il utilise une tablette effaçable afin d'ajouter aux consignes un support visuel.

Cette nouvelle méthode prend du temps sur le briefing et la séance mais rend efficace l'investissement des coureurs dans l'écoute des consignes. Sur l'eau Florent peut également utiliser sa tablette, qui lui évite de parler fort, en dessinant et en montrant la séquence à réaliser.

Florent se trouve dans une situation où la transmission des consignes est relativement complexe. Pour que sa communication fonctionne, il doit nécessairement utiliser des moyens pour l'optimiser.

Florent s'appuie ici sur trois piliers de la communication : - en proposant à ses coureurs de faire un feed-back, c'est-à-dire de répéter la consigne avec leurs propres mots ;



COMMENT OPTIMISER LA TRANSMISSION DES CONSIGNES

- en répétant la consigne juste avant l'exercice ;
- en utilisant un tableau comme support visuel.

D'une part, en demandant aux coureurs de rappeler la consigne, Florent bénéficie d'un feed-back qui permet d'améliorer sa communication sur trois points précis :

- une vérification de la compréhension de la consigne : si les informations rapportées par les coureurs sont incorrectes, il peut rectifier avant qu'ils soient hors d'atteinte ;
- une amélioration de la mémorisation : pendant que les coureurs réfléchissent pour donner le feed-back, ils ancrent la consigne en mémoire. Tous les coureurs le font automatiquement, même si un seul coureur est désigné pour répéter la consigne ;
- un renforcement supplémentaire de la mémorisation : quand les coureurs donnent le feed-back, l'information est répétée, parfois avec un vocabulaire différent, cette redondance facilite la mémorisation.

D'autre part, il rappelle à chacun la procédure juste avant l'exercice. Sans ce rappel, le délai entre la consigne et son exécution est trop long. Ce rappel juste avant de se lancer dans l'exercice est nécessaire.

Demander aux sportifs de rappeler la consigne améliore fortement la communication.

Raccourcir le délai entre consigne et exercice améliore la mémorisation.



Enfin, Florent utilise une tablette effaçable, ce qui présente deux intérêts :

- sa consigne contient des informations visio-spatiales (trajectoires...), ce qui nécessite un support visuel de transmission ;
- la tablette combinée aux consignes favorise un double codage⁴ de l'information : auditif et visuel. Ce double codage permet toujours une meilleure mémorisation que le codage simple.

Associer un support visuel à la consigne renforce sa compréhension.

Si dans certaines disciplines, comme en voile ou en sports collectifs, l'utilisation d'une tablette effaçable ou d'un tableau est courante, toutes les disciplines n'en font pas forcément encore un usage optimum.

Au final, Florent a réussi à booster les capacités de mémoire des coureurs et à rendre ainsi ses consignes efficaces malgré les conditions d'entraînement.

⁴ Codage : traitement des informations provenant de nos sens permettant de les stocker en mémoire. Pour plus d'information, consulter la fiche n°4 consacrée à la question du codage.



UN PRÉREQUIS DES OBJECTIFS COMMUNS

Sylvain, entraîneur en planche à voile Olympique RSX, utilise la préparation physique intégrée qui consiste à développer les qualités physiques dans l'activité. Lors d'un entraînement il propose aux sportifs un exercice de *pumping*⁵ au vent arrière afin d'optimiser un travail sur le gainage.

Au briefing, il explique :

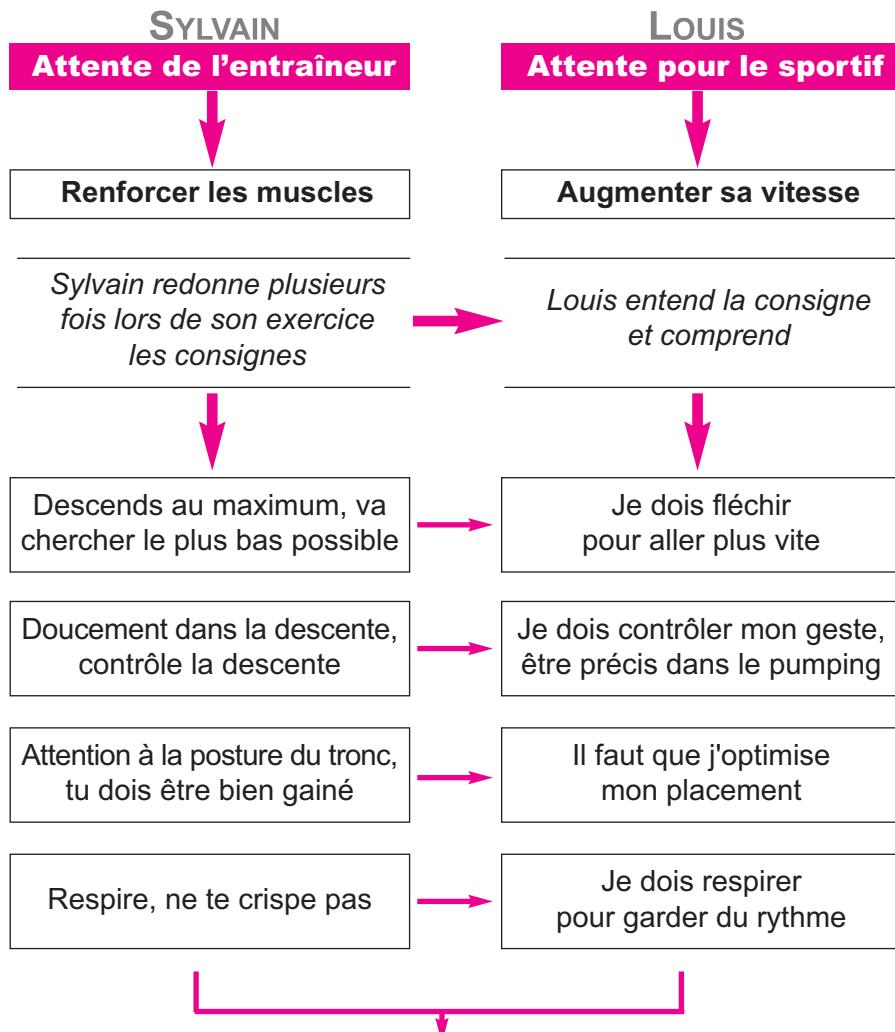
« Vous allez naviguer entre deux bouées, de la bouée 1 à la bouée 2. Dans le pumping vous devez fléchir les jambes au maximum en contrôlant la descente et en augmentant l'amplitude du mouvement de la voile au fur et à mesure. »

Ce qu'on observe :

Dans l'exécution du mouvement, le sportif, Louis, reste centré sur l'amplitude du *pumping* en fléchissant les jambes sans vraiment aller au maximum car, quand il fléchit trop, cela diminue sa vitesse.

⁵ Pumping : geste technique qui produit un mouvement de la voile et qui permet d'avancer plus vite.

UN PRÉREQUIS DES OBJECTIFS COMMUNS



Malgré les consignes réitérées de Sylvain, Louis ne réalise pas le mouvement souhaité car les attentes entre l'entraîneur et le sportif sont décalées.

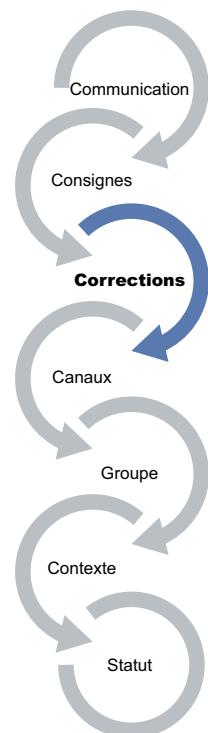
Dans cette situation on remarque que le sportif cherche à aller vite et à se comparer aux autres. Pourtant, la situation ne demande ni d'aller plus vite que l'autre ni d'améliorer son *pumping*. Il s'agit ici d'utiliser un geste technique afin d'augmenter ses qualités physiques, ce qui dans un deuxième temps lui servira à optimiser son *pumping* au vent arrière.

Dans cet exemple, la représentation du maximum de la flexion est différente pour l'entraîneur et pour le sportif :

- Pour l'entraîneur : le genou arrière doit toucher la planche, cette flexion diminue la vitesse mais ce n'est pas grave puisqu'il s'agit d'améliorer le gainage du bassin.
- Pour le sportif : le genou arrière descend seulement de moitié pour ne pas perdre de la vitesse.

Ce besoin d'être constamment performant pour le sportif, quelle que soit la consigne, est une distorsion habituelle de la communication entraîneur-athlète : il ne faut jamais négliger cette source de malentendu. Sylvain aurait pu ajouter : « Attention, on ne fait pas la course, les gars ! »

Comme on peut le constater dans ces différentes illustrations, la communication est un processus plutôt compliqué, qui nécessite un travail continu : réduire le nombre d'informations, renforcer la mémorisation, utiliser les feed-back, chercher les mots efficaces, s'interroger sur les représentations du pratiquant... Tout cela est nécessaire pour que la communication devienne plus fluide et plus efficace. Après les consignes, nous aborderons dans le prochain tome la question des corrections.



Les mémentos du CREPS de Montpellier ont pour objectifs de produire et de diffuser des connaissances, des savoir-faire et des savoir-être concernant les activités physiques et sportives à partir de travaux effectués avec la collaboration de spécialistes, d'entraîneurs et de sportifs.

Ces mémentos ont pour ambition de répondre, d'une manière simple et accessible, aux questions que les différents acteurs sportifs se posent.



Le **tome 2** du **n°7** de la collection « **Psychologie** », **Donner des consignes**, a été réalisé sous la direction de **Pierre Salamé** (C.T.P.S. H.C. du Creps à la retraite, ex-entraîneur national canoë-kayak de slalom, B.E.E.S. 3^{ème} degré), avec la collaboration de :

Julie Jean

(psychologue, Atama Conseil)

Karine Noger

(psychologue, Institut de ressources en psychologie du sport - I.R.E.P.S.)

Sylvain Barbu

(entraîneur de tennis de table, B.E.E.S. 1^{er} degré)

Fabien Cadet

(entraîneur de planche à voile, professeur de sport, B.E.E.S. 2^{ème} degré)

Louis Lacoste

(directeur des équipes de France de taekwondo, professeur de sport, B.E.E.S. 2^{ème} degré de karaté)

Eric Egretaud

(entraîneur national de tir au pistolet, professeur de sport, B.E.E.S. 2^{ème} degré)

Lahcène Benhamida

(entraîneur national de baseball, professeur de sport, B.E.S.S. 2^{ème} degré)

Cécile Rochereux

(Préparatrice physique, Master S.T.A.P.S. entraînement-management, D.U. préparation physique, B.P. A.G.F.F. mention force)

CREPS
M O N T P E L L I E R

2, avenue Charles Flahault
34090 Montpellier

Tél. : 04 67 61 05 22 - Fax : 04 67 52 37 51

Email : direction@creps-montpellier.sports.gouv.fr
www.creps-montpellier.org