

GÉRER LA MOTIVATION

Tome 2



LES MEMENTOS DU CREPS DE MONTPELLIER

la dimension
psychologique
dans le sport

document
à l'intention
des sportifs,
des entraîneurs,
des parents ...

Collection
psychologie
physiologie
méthodologie

n°3

novembre 2006

EDITO

Le tome 1 des mémentos du CREPS sur la thématique de la motivation nous a permis d'aborder une approche théorique des problématiques liées à la motivation sportive, à ses différentes sources et aux facteurs qui peuvent l'influencer.

Dans ce tome 2, nous nous appuierons sur les notions théoriques présentées dans le tome précédent. L'objectif est de proposer à l'entraîneur des outils pratiques de gestion de la motivation que nous illustrerons à l'aide de situations de terrain.

Chaque exemple, identifié à une notion repérée, sera resitué et commenté pour apporter un éclairage explicatif.

Ainsi l'on se rendra compte que l'entraîneur tient un rôle majeur dans la gestion de la motivation des sportifs qu'il accompagne. Pour cela, il est important qu'il maîtrise les fondements de la motivation et les moyens qu'il peut mettre en œuvre pour la favoriser.

1 - Les objectifs

- 1.1 - Principes de base de la fixation d'objectifs
- 1.2 - Négociation des objectifs
- 1.3 - Individualisation des objectifs
- 1.4 - Synthèse sur les objectifs

2 - Les feedback de l'entraîneur

- 2.1 - Principes de base du feedback
- 2.2 - Fréquence du feedback
- 2.3 - Liens aux objectifs
- 2.4 - Positivité du feedback
- 2.5 - Synthèse sur le feedback

3 - L'animation de l'entraînement

- 3.1 - Attitude de l'entraîneur
- 3.2 - Recherche de situations inhabituelles et de variabilité
- 3.3 - Mise en place de situations ludiques et créatives

4 - La stimulation de la motivation intrinsèque

- 4.1 - Réduire les éléments de la motivation extrinsèque
- 4.2 - Instaurer un climat motivationnel orienté vers l'apprentissage
- 4.3 - Découvrir la pratique de haut niveau

5 - Le soutien social

- 5.1 - Accompagnement du projet de l'athlète dans sa dimension scolaire, familiale et relationnelle
- 5.2 - Soutien financier et matériel apporté à l'athlète
- 5.3 - Gestion de l'investissement des parents

CONCLUSION

Quels que soient le niveau de pratique ou le sport concerné, tout entraîneur a intérêt à prendre en compte la motivation des sportifs qu'il encadre. En effet, cette motivation détermine leur investissement à l'entraînement, comme en compétition.

Il existe une multitude de moyens qui permettent de développer la motivation et que peuvent utiliser différents spécialistes (entraîneurs, managers, psychologues...).

Parmi ces moyens, il s'agit ici de présenter uniquement les principaux outils que l'entraîneur peut mettre en place et leur utilisation pratique au travers d'exemples concrets.

1 - LES OBJECTIFS

Comme nous l'avons précisé lors du tome précédent (voir p.15), la fixation d'objectifs consiste à élaborer avec l'athlète des objectifs de travail qui concernent le court, le moyen et le long terme (l'entraînement du jour, la prochaine compétition, la saison, la carrière), qui sont précis et quantifiables et dont le niveau de difficulté est élevé tout en étant atteignable. La fixation d'objectifs favorise la motivation car elle permet à l'athlète de focaliser ses efforts sur des buts précis et de percevoir sa propre progression. Par ailleurs, elle facilite aussi les relations entraîneur-athlète en rendant explicites les attentes de chacun.

1.1. Principes de base de la fixation d'objectifs :

Pour être efficaces, les objectifs doivent respecter deux grands principes :

- Ils doivent être précis, concrets et autoévaluables ;
- Leur niveau de difficulté doit être ajusté (difficile mais réalisable).

Tout d'abord, un objectif doit être à la fois concret et ajusté au niveau du pratiquant :

Stéphane, jeune archer, entame

aujourd'hui un nouveau cycle d'entraînement. Après l'échauffement, son entraîneur lui donne les consignes pour mettre en place un exercice et précise l'objectif à atteindre : « Ces dernières temps, tu tirais trois ou quatre flèches sur six dans le rouge¹, ta zone de réussite. Ce que je te propose, c'est de te placer à dix-huit mètres et de tirer dix volées de six flèches. Tu comptabilises le nombre de flè-

ches que tu mets dans ta zone de réussite et tu vois si tu as rempli ton contrat. Aujourd'hui, ton contrat pourrait être de quatre par volée dans ta zone systématiquement. Ça te va ? »

À la fin de la séance l'entraîneur propose à Stéphane : « Tu répètes cet exercice à chaque entraînement et tu te fixes au fur et à mesure un contrat de plus en plus difficile. Ce qui serait bien, c'est que dans deux mois tu sois passé à cinq flèches par volée dans ta zone de réussite. Ça te semble faisable ? Tu gères toi-même tes statistiques. »

Dans cet exemple, l'entraîneur s'est orienté sur des objectifs de résultats (le nombre de flèches par volée dans la zone de réussite), mais les objectifs peuvent concerner d'autres dimensions de la pra-

tique, comme la technique ou le comportement.

Marie-France, kayakiste en slalom², termine satisfaite un parcours puisqu'elle a réalisé quarante-deux secondes sans pénalité (passage sans touche), comme prévu avec son entraîneur. Celui-ci ne semble pas aussi satisfait qu'elle : « OK, tu es dans le chrono, mais tu es à bloc et trop désordonnée, si tu fais ça en course tu ne tiendras pas cette intensité sur un parcours long de deux minutes. Je suis sûr que tu peux faire les quarante-deux secondes en naviguant plus "économique", en étant hyperprécise sur tes trajectoires : sur la remontée porte 5, tu dois absolument passer un mètre de ta pointe avant sous la fiche intérieure avec une approche large. Ainsi ta trajectoire sera tendue, mais ta vitesse restera



² Une compétition de slalom consiste à effectuer un parcours en eau vive, jalonné de portes suspendues, en un minimum de temps. L'ordre et le sens de passage des portes sont prédéfinis et doivent être respectés. Les contacts avec les fiches des portes et les mauvais franchissements sont pénalisés 2 ou 50 secondes qui se rajoutent au temps réalisé (en secondes).

¹ Une cible de tir à l'arc est composée d'une série d'anneaux rouge, bleu, noir à partir d'un disque central jaune.

élevée si ton esquive du buste et ton accrochage pagaie sont irréprochables. Pas d'appuis en trop, et surtout tu gardes le passage sans touche, c'était bien, ça ! »

De plus, le sportif doit connaître, tout au long de la saison, le niveau d'où il est parti, celui où il est à un instant donné, celui qu'il atteindra ou celui qu'il rêve d'atteindre. L'entraîneur peut donc proposer des outils afin de favoriser la prise de conscience de la progression. *Marc est entraîneur de voile. Lors des briefings ou des débriefings à l'entraînement et en compétition, il aide Nicolas et Richard, équipage en 470, à s'interroger sur leur progression et à identifier*

leurs acquis, l'objectif pour eux étant de comprendre ce qui leur reste à développer pour atteindre leur but. Par exemple, Marc, lors d'une séance de manœuvre, leur demande d'évaluer leur virement de bord sur une échelle de 0 à 10. Puis, il leur demande de repérer ce qu'ils ont amélioré lors de leur dernière séance, ce qu'ils souhaitent travailler le jour même ainsi que le résultat escompté.

Au-delà de leurs caractères précis, concrets, quantifiables, autoévaluables, difficiles mais atteignables, les objectifs doivent également respecter d'autres grands principes, comme la négociation et l'individualisation.

1.2. Négociation des objectifs :

La démarche de négociation des objectifs entre l'entraîneur et ses sportifs peut être utilisée dans différentes situations. La négociation est nécessaire pour que le sportif adhère et poursuive les objectifs fixés. En l'absence de négociation, les objectifs ont un faible impact sur la motivation, en particulier à long terme.

Il y a de nombreuses manières de négocier les objectifs avec les sportifs, en voici quelques exemples :

Lors de l'entretien mensuel de février, l'entraîneur d'une équipe de rugby du Jura réalise le bilan

de la dernière période et débat avec les joueurs des objectifs du mois de mars. Conscients du retard accumulé en raison du long enneigement du terrain, ils sont d'accord pour venir s'entraîner une soirée de plus le jeudi comme le propose l'entraîneur. Ils décident conjointement de mettre l'accent en début de mois sur les techniques de déséquilibre défensif et les quinze derniers jours sur la mise en application en situation de match. Autre exemple, avant un tournoi de tennis, Patrick, entraîneur, détermine avec chacun des joueurs qu'il entraîne les objectifs à atteindre.

Voici le commentaire de Julien à ce sujet : « Sur ces championnats départementaux, je vise entre la deuxième et la quatrième place. Patrick, mon entraîneur, m'a aidé à me décider car il connaît le niveau de mes adversaires. »

De même, avant un entraînement, l'objectif de séance peut être négocié avec les sportifs. Patrick met en place le même processus de négociation pour les séances d'entraînement : il se met d'accord avec chacun des joueurs. Ainsi, Julien résume sa séance de mardi soir : « Après un gros échauffement, je travaillerai mon service slicé deuxième balle : avec un caddy de balles, mon objectif sera d'en mettre huit sur dix. Je n'augmenterai la vitesse de frappe que si je reste dans le carré de service. ». Le thème de la séance a été déterminé par Patrick mais le pourcentage de réussite a



été négocié avec chaque joueur en fonction des paramètres du dernier tournoi, de la fatigue et des sensations du moment de ceux-ci.

Les athlètes et l'entraîneur discutent, négocient et fixent ensemble tout ou partie des objectifs. Ainsi, le sportif qui a participé à l'élaboration de ses objectifs et qui est persuadé qu'il peut les atteindre se mobilise plus facilement durant l'action.

1.3. Individualisation des objectifs :

Le travail sur les objectifs peut être plus formalisé et prendre la forme d'entretiens individuels systématiques et réguliers.

Armelle, entraîneure dans un club de planche à voile, propose à ses planchistes un suivi d'objectifs individualisé sous la forme d'entretiens réguliers toute l'année. Après chaque compétition, elle demande aux planchistes de venir chacun leur tour en entretien individuel. Au début de chaque entrevue, Armelle

instaure un climat de confiance en évoquant des souvenirs de championnats, de vacances ou autres. Par exemple, elle demande au sportif de raconter ses dernières figures en windsurf et ses plus belles chutes de l'été.

Dès qu'Armelle commence à sentir le coureur à son aise, elle oriente la discussion sur des points plus techniques. Par exemple, elle lui demande : « Comment s'est passée ta dernière régate ? », « Es-tu

satisfait de ta place ? », « Quel a été le moment marquant sur l'épreuve ? », « Pouvais-tu faire mieux ? Si non, pourquoi ? Et si oui, pourquoi ? », « Comment t'y prendrais-tu si c'était à refaire ? », « Que comptes-tu réaliser comme place lors de la prochaine course ? », « Que possèdes-tu pour réussir cette place ? », « Que te manque-t-il ? », « Que prévois-tu de faire jusqu'au jour J ? »

Ces questions servent, dans un premier temps, à faire revivre la course au coureur, pour pouvoir dans un deuxième temps l'aider à prendre conscience de ses points forts et de ses points faibles et à savoir ce qu'il lui reste à faire pour réussir son prochain objectif.

Sur la base des réponses obtenues,

Armelle et le planchiste planifient ensemble le programme d'entraînement et s'engagent à le respecter en passant un contrat moral à l'issue de l'entretien. Pour faciliter le travail de suivi, Armelle consigne par écrit les réponses et le programme ainsi défini et constitue un dossier d'objectifs pour chaque planchiste.

Interrogée sur les bénéfices de ce travail, Armelle explique : « Ces entretiens me permettent d'avoir une meilleure connaissance de mes coureurs et de leur motivation. En plus, comme je leur demande de s'autoévaluer et que nous décidons ensemble des objectifs, mes coureurs sont plus autonomes et plus investis dans l'entraînement. »

1.4. Synthèse :

Comme nous venons de le voir, la fixation des objectifs nécessite de prendre en compte de nombreux paramètres. En premier lieu les objectifs doivent être concrets, précis et autoévaluables. De plus, leur niveau de difficulté doit être élevé mais atteignable. Enfin les objectifs doivent être négociés avec le pratiquant et peuvent également être individualisés.

De cette façon le pratiquant est à même de focaliser ses efforts et d'évaluer sa propre progression, ce qui lui permet d'ajuster son investissement et de renforcer sa

motivation.

Ce point est suffisamment important pour devenir un objectif de travail en soi : en effet un entraîneur peut proposer à ses sportifs une tâche complexe à réaliser avec



un objectif concret à atteindre, au cours de laquelle ils pourront évaluer eux-mêmes l'atteinte d'un objectif à court terme.

Par exemple, un entraîneur de saut à la perche peut proposer un exercice d'équilibre pour mettre ses athlètes en situation complexe.

« L'exercice d'équilibre (proprioception) m'a paru judicieux dans le sens où l'objectif principal, qui est de tenir debout sur une planche placée sur un rouleau, est facile à mettre en place mais relativement complexe à réaliser. En effet, le novice a, dans un premier temps, des difficultés à tenir l'équilibre, la tâche lui paraît, de prime abord, irréalisable. Puis, en s'y tenant et à force de persévérance, à raison

de quelques minutes par séance réparties sur la semaine, il arrive à se stabiliser. »

Le rôle de l'entraîneur est très important, il peut donner quelques consignes afin de mettre l'athlète en confiance, la réalisation de l'objectif est facilement identifiable par celui-ci et il peut s'autoévaluer.

Cet exercice n'a pas un impact direct sur l'acquisition des habiletés spécifiques du perchiste mais il va favoriser la prise de conscience sur l'atteinte d'un objectif quel qu'il soit, à court, moyen ou long terme.

L'entraîneur pourra revenir sur cette situation d'atteinte d'objectif lors de séances spécifiques et s'en servir afin de motiver les athlètes.

2 - LES FEEDBACK DE L'ENTRAÎNEUR

De même que la fixation d'objectifs, le feed-back est un moyen pertinent pour favoriser la motivation des athlètes.

Comme nous l'avons précisé dans le tome précédent (cf pp.16), le feed-back correspond aux retours d'information sur la performance que l'entraîneur peut dispenser au sportif à tout moment. Il peut prendre la forme d'une évaluation (« tu as réussi ton contrat ») ou d'une correction (« fléchis tes jambes »).

Le feed-back permet au sportif de prendre conscience de ses compétences, de repérer le chemin à parcourir et les stratégies à mettre en place. Il l'amène ainsi à devenir acteur de sa progression et à s'investir davantage dans sa pratique.

2.1. Principes de base du feedback :

Le feed-back, en accélérant l'apprentissage, renforce donc la motivation. Cependant, il n'est efficient qu'à la condition de respecter certains principes essentiels : il doit être à la fois clair, concis, précis et prodigué au bon moment.

Tout d'abord, le feed-back requiert l'utilisation de termes simples et compréhensibles par le pratiquant : en volley, une correction de type « *Gaine plus* » n'est pas suffisamment claire pour les débutants – même si c'est un terme couramment utilisé dans cette discipline –, ce qui ne leur permet pas d'appliquer la correction demandée.

De plus, il est préférable que le feed-back soit succinct afin de rester centré sur les éléments importants de la performance. Le feed-back donne uniquement les informations nécessaires à la correction de l'erreur pour ne pas dépasser la capacité limitée de traitement de l'information. Par exemple, préciser à une jeune danseuse « *Relève la tête, place ton bassin, tends ta jambe de terre, garde ton en dehors et tends ton coup de pied* » est tout à fait inutile car elle ne pourra mémoriser l'ensemble de ces éléments. Pourtant des feed-back de cette densité sont fréquents dans les salles de danse. Il serait beaucoup plus adapté de faire un feed-back sur l'élément prin-



cipal, par exemple « *Tends ta jambe de terre* », que l'on ciblera plusieurs fois de suite. Ce type de feed-back permet au pratiquant de focaliser ses efforts et de progresser plus vite, il a donc un effet favorable sur la motivation.

En outre, le feed-back est d'autant plus efficient que son contenu est précis : par exemple, en tennis « *Garde les yeux sur la balle jusqu'au moment de la frappe* » est beaucoup plus adapté que « *Applique-toi plus !* ».

Enfin, le feed-back se dispense dans un moment où le sportif est réceptif, c'est-à-dire quand celui-ci ne fait pas d'effort, n'est pas concentré sur autre chose, n'est pas gêné par une nuisance sonore... et ce, dans un délai proche de l'action.

2.2. Fréquence du feedback :

Si, comme nous venons de le voir, il est souhaitable de respecter certains principes pour prodiguer un feed-back, il est également important de porter attention à sa fréquence.

Deux jeunes joueurs de badminton, Sofian et Dorian, réalisent une séance d'entraînement sous la direction de leur entraîneur. Sofian doit mettre au point un nouveau coup. Ce joueur éprouve des difficultés à réaliser ce qui lui est demandé, avec cependant quelques périodes où il réussit plus ou moins à mettre le nouveau coup en place.

Après quasiment chaque touche de volant, les consignes et les remarques affluent instantanément vers Sofian et touchent à plusieurs domaines qui posent problème : « *Déplace-toi plus* », « *Fléchis sur les appuis* », « *Attention, reste gainé* », « *Accélère avant l'impact* », « *Utilise ton avant-bras et ton poignet* »...

Le taux de réussite se situant à la baisse, l'entraîneur, sans se soucier apparemment de Dorian, le second joueur, accentue les retours et prend de plus en plus de place dans la séance pour essayer de pousser davantage Sofian. Celui-ci montre alors des signes d'agace-

ment, dévalorise sa performance : « *Oh là là, je suis nul* », et, pour finir, termine sa séance sans réel sentiment d'avoir progressé.

De retour au vestiaire, les deux joueurs, épaules basses, échan-

gent leurs impressions :
- « *J'avais tellement de consignes que je ne savais plus quoi faire.* »
- « *Ne te plains pas, moi je dois être trop mauvais, je n'ai pas eu droit au moindre mot.* »

Cet exemple illustre bien l'impact du feed-back sur la motivation en fonction de la fréquence avec laquelle il est dispensé : Sofian et Dorian sortent tous les deux démotivés de l'entraînement parce que la fréquence des feed-back était inadaptée pour l'un comme pour l'autre. Une fréquence trop soutenue de feed-back peut nuire à la motivation parce qu'elle peut entraîner une confusion chez le sportif, qui ne sait plus quelle information traiter. De même, l'absence de feed-back peut être prise comme une absence d'intérêt de l'éducateur et avoir elle aussi un effet négatif sur la motivation.

Il existe donc un optimum de fréquence de feed-back que l'entraîneur doit trouver pour obtenir un effet positif sur la motivation de ses joueurs.

2.3. Liens aux objectifs :

En outre, il est préférable de centrer les feed-back tout au long de l'entraînement sur l'objectif défini pour la séance.

Par exemple, lors d'une séance de saut à la perche, si l'objectif principal est de rester longtemps lors du présenté³, les feed-back concernent principalement cette phase de saut. Dans un deuxième temps, le coach peut rectifier certains points, comme les marques de la course d'élan qui ont une relation directe en ce qui concerne l'atteinte de

l'objectif.

L'entraîneur ne se préoccupe pas des autres phases du saut (renversé, franchissement...) pour que l'athlète reste focalisé sur l'objectif « rester longtemps sur le présenté ».

Cet ajustement des feed-back à l'objectif de l'entraînement permet à l'athlète de se centrer uniquement sur son atteinte, d'accélérer son apprentissage et, ainsi, de renforcer sa motivation.

2.4. Positivité du feedback :

Enfin, le feed-back en cours de séance d'entraînement ou de compétition gagne à être prodigué avec justesse. En effet, la manière dont il est délivré est aussi importante que son contenu ou que le moment pendant lequel il est réalisé.

Sylvia vient de terminer un enchaînement aux barres asymétriques, sa prestation technique n'est pas bonne mais son engagement dans les phases acrobatiques est total. Dès la fin de sa prestation, son entraîneur exprime sa satisfaction en insistant sur son engagement : « Oui, c'est super, tu as lâché pile au bon moment et, tu as vu, ça marche quand tu t'engages. » Puis, il reprend les éléments tech-

niques mal réalisés en corrigeant chacune de ses erreurs : « Gagne plus, tends tes jambes et pense aux pointes. » Enfin, et avant que la gymnaste exécute à nouveau l'enchaînement, il conclut en la félicitant sur le cran et l'engagement qu'elle a manifestés lors de son dernier passage : « Bon, tu y vas, tu penses aux corrections



³ Maintenir à l'impulsion le soulevé de perche lors de la phase de pénétration avant de basculer pour le renversé.

mais surtout tu te lances dans le jager⁴ comme tout à l'heure, c'était impec. »

Son entraîneur est attentif à rajouter des retours positifs parce qu'il sait que les retours négatifs sont nécessaires à l'apprentissage mais néfastes à la motivation.

Le feed-back peut donc être soit positif, centré sur les éléments réussis, soit négatif, centré sur les éléments à corriger. Dans les deux cas, il favorise la prise

de conscience du niveau, accélère l'apprentissage et peut avoir un effet sur la motivation. Pour autant, un excès de feed-back négatifs peut réduire le sentiment de compétence du sportif, lui faire perdre sa confiance et l'amener à se désinvestir.

Il est donc important de prodiguer des feed-back positifs pour que le sportif se sente capable d'effectuer les corrections nécessaires, de progresser et puisse continuer à s'investir dans la pratique.

2.5. Synthèse :

Ainsi, le feed-back est une stratégie pertinente que l'entraîneur peut utiliser pour développer la motivation. Cependant, cette stratégie n'est efficace qu'à la condition de respecter ses principes de base et les autres éléments présentés ci-dessus, tout aussi essentiels. Il est donc bon de se rappeler que le feed-back, pour mobiliser favorablement l'investissement du sportif, doit être à la fois :

- clair, concis et précis ;
- prodigué au bon moment ;
- renvoyé à une fréquence appropriée ;
- relié aux objectifs ;
- plus positif que négatif.

Dispensé de cette manière, le feed-back renforce de manière conséquente la motivation du sportif, qui s'engage alors davantage dans la pratique et consent des efforts plus importants.

3 - L'ANIMATION DE L'ENTRAÎNEMENT

L'entraîneur, par son attitude, son comportement et ses contenus de séances, influe grandement sur l'état motivationnel des sportifs. Il doit être conscient de cet état de fait et ne pas rester figé dans un rôle dés-humanisé, prescrivant des conseils techniques ou le nombre de séries.

⁴ Le jager est une figure aux barres asymétriques comprenant un lâcher de barre..

3.1. Attitude de l'entraîneur :

L'enthousiasme, la ferveur que dégage l'entraîneur, son charisme peuvent dynamiser un groupe. *Frédéric, coach de hand-ball, doit entraîner ce soir l'équipe première du club en dépit de sa mauvaise journée. Il s'est accroché avec son supérieur cet après-midi et se sent fatigué. Soucieux de dispenser un entraînement de qualité il met de côté ses soucis en enfilaant son survêtement. Il profite de ce moment pour se centrer sur sa séance. Puis il adopte une attitude engagée et accueille les joueurs avec le sourire et leur communique de l'entrain.*

3.2. Recherche de situations inhabituelles et de variabilité :

La surprise occasionnée par une nouveauté qui brise la routine et la monotonie d'un entraînement est toujours source d'intérêt et de motivation pour le sportif. *Au cours d'une séance d'entraînement de tennis de table incluant de jeunes joueurs âgés de 8 à 10 ans pressentis pour intégrer un « Groupe France de détection », Christian, entraîneur national, leur propose une situation de jeu inhabituelle : « Vous devez contrôler la balle qui vous arrive par un premier rebond sur la raquette, puis la faire rebondir sur une partie quelconque du corps et enfin la retourner à votre partenaire à nouveau avec votre raquette. »*

Il donne les objectifs de séance et ses premières consignes d'une voix forte mais enjouée, et ajoute : « Je sais que vous êtes encore fatigués du dernier match et j'en tiendrai compte. » Malgré ses états d'âme, Frédéric a su les dépasser et commencer la séance dans un bon climat motivationnel. Ainsi, son comportement et son apparence ont eu un impact certain sur la motivation de ses sportifs : l'entraîneur doit dégager de l'entrain, de l'énergie, et son entrée dans la séance est importante.

En dehors de l'aspect ludique de cette situation où l'on voit les jeunes joueurs excités par le jeu et le désir de réussir, Christian explique qu'il s'agit de développer leur mobilité, leur créativité et leur adaptabilité avec un exercice inattendu. Celui-ci a permis de casser une routine de séance et de développer d'une manière inattendue et motivante des qualités d'adresse et d'adaptation chez les pongistes. L'entraîneur peut mettre en place des situations novatrices qui sortent de la pratique habituelle de l'activité qui suscite toujours l'intérêt de l'athlète et son adhésion. *François, entraîneur en planche à voile, propose à Sophie de navi-*

guer les yeux fermés. Cet exercice n'a rien de difficile pour Sophie, véliplanchiste de niveau régional. De plus, il permet à l'entraîneur d'atteindre plusieurs objectifs :

- Cela fait prendre conscience à Sophie que, si elle réussit à naviguer les yeux fermés, elle est alors capable de naviguer sans regarder ce qu'elle est en train de faire : elle pourra ensuite utiliser cette aptitude lors des courses pour anticiper les variations du vent ou repérer les

marques du parcours, les adversaires, les nuages...

- Sophie, en développant l'écoute de ses sensations, pourra alors réaliser un travail de récupération en utilisant la respiration et la relaxation en navigation.

- En s'habituant à identifier et à garder des bonnes sensations de vitesse, Sophie sera plus rassurée et sa motivation sera renforcée avant la course.

3.3. Mise en place de situations ludiques et créatives :

Une certaine monotonie peut s'installer dans le quotidien du sportif. Les situations ludiques qui tranchent avec ses routines habituelles d'entraînement sont toujours sources de plaisir, de décontraction, de relâchement. Le plaisir reste quoi qu'il en soit l'un des moteurs de son investissement et ce même au plus haut niveau.

Les défis et les expériences ludiques nouvelles peuvent être des vecteurs intéressants.

Max, entraîneur d'athlétisme, commente son exercice : « L'entraînement du saut à la perche, tout comme les autres disciplines de l'athlétisme, requiert une somme considérable de répétitions du geste technique pour atteindre l'efficacité. Cela peut s'avérer rébarbatif pour l'athlète. Une certaine lassitude peut très vite s'installer chez lui et son investissement

ne sera pas total. Afin d'éviter cela, je propose aux athlètes de mon groupe d'entraînement, des séances "sensation extrême". »

Le principe est simple, je me sers de la spécialité (le saut à la perche) et je change l'objectif principal (franchir une barre placée le plus



haut possible) par un ou plusieurs autres objectifs. Le perchiste peut effectuer des sauts en essayant de passer le pied d'impulsion (le gauche quand il a la main droite en haut et la main gauche en bas) entre les deux mains et la perche. Il se retrouve donc avec la perche entre les jambes en position de sorcière. »

Cet exercice n'est pas évident à effectuer dans la mesure où le perchiste doit faire abstraction des automatismes acquis lors des entraînements précédents. Il a pour but de casser la routine et de faire prendre du plaisir aux athlètes, en essayant des choses nouvelles. C'est un nouveau défi qui relance la motivation.

Souvent, une pratique différente de l'activité, sortant des règles de compétitions traditionnelles, suffit à apporter le décalage qui permettra au sportif de mieux récupérer

physiquement et mentalement de périodes difficiles.

Gérard, l'entraîneur du ski club d'une grande station alpine, vient d'animer une séance de piquets à la fois longue et difficile. Il propose à ses slomeurs de finir l'entraînement par une descente libre en poudreuse. Grâce à cette descente, les skieurs éprouvent d'autres sensations de glisse et de plaisir, par un retour à un ski plus libre.

De la même manière, en fin d'entraînement, Sylvain, entraîneur de slalom en canoë-kayak, propose aux pagayeurs une séquence de quelques minutes de surf libre dans une vague creuse proche de l'arrivée. Il faut dire que la séance d'entraînement a été très dure physiquement et très sollicitante psychologiquement. Le tracé était difficile et la confrontation acharnée. D'une part, cette séquence de surf permet de récupérer. D'autre part, elle procure aux pagayeurs l'occasion de jouer

avec leur bateau et avec l'eau. Les entraînements à forts investissements physiques ou mentaux peuvent être complétés par des séquences ludiques. Ces

séquences amènent les sportifs à éprouver une autre sorte de plaisir à pratiquer et un regain de motivation.

4 - LA STIMULATION DE LA MOTIVATION INTRINSÈQUE

Comme nous l'avons présenté dans le tome 1 de ce mémento, il existe différents types de motivation : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. Le développement de la motivation intrinsèque est le garant de l'investissement du pratiquant dans son sport (voir p. 4-5). Pour favoriser cette motivation, l'entraîneur peut s'appuyer sur différentes situations.

4.1. Réduire les éléments de motivation extrinsèque :

Joël, entraîneur de squash, explique sa stratégie : « Les étirements musculaires sont, comme tout un chacun le sait, incontournables dans la préparation du sportif. Mais ils sont tout autant mal aimés par la majorité des athlètes.

« Dans un premier temps de la saison, je m'efforce d'intégrer un maximum de séquences d'étirements lors des séances. Ensuite, une fois que tous ou la plupart des athlètes, mis à part quelques cas rebelles, arrivent à rester les mains sur la pointe des pieds en position assis jambes tendues, je suggère aux deux ou trois athlètes récalcitrants de ne plus s'étirer pendant

une semaine. Le résultat est sans équivoque : ils n'arrivent plus à toucher leurs pieds.

« Ainsi, j'essaie de faire en sorte que les athlètes prennent conscience de l'importance du travail périphérique et de la régularité à entretenir dans ce travail. Les efforts investis doivent être maintenus tout au long de la carrière du sportif. »

Dans cet exemple, on observe que l'entraîneur permet à l'athlète de ressentir et de constater les bénéfices des étirements. Cette démarche a pour but de rendre intrinsèque un élément de motivation extrinsèque à la pratique.



4.2. Instaurer un climat motivationnel orienté vers l'apprentissage :

Comme nous l'avons vu dans le tome 1, il existe différents climats motivationnels : le climat motivationnel orienté vers l'apprentissage et le climat motivationnel orienté vers la compétition (voir p. 12-13).

L'entraîneur a une forte influence sur le développement du climat motivationnel. En lui demandant de se centrer sur l'apprentissage ou sur la compétition, il peut décider de pousser le sportif soit à se comparer à lui-même, soit à se comparer aux autres. Il peut ainsi obtenir un impact très important sur la motivation.

Dans le football, par exemple,



l'entraîneur peut donner aux attaquants de son équipe des critères d'évaluation centrés sur le résultat : « Le travail d'un attaquant, c'est de marquer des buts. Tu es là pour marquer des buts. Tu ne pourras être satisfait de toi après un match que si tu marques un but. Dans le cas contraire, tu n'auras pas fait ton travail. » L'entraîneur parle ainsi à son attaquant pour lui fixer un objectif de match, le responsabiliser et le motiver. Or, l'atteinte d'un tel objectif centré sur le résultat dépend à la fois de l'attaquant mais aussi de l'ensemble des joueurs qui participent à la phase de jeu. L'attaquant peut ainsi faire quatre ou cinq matches sans marquer sans que ça dépende de lui. Dans ce cas-là, si l'attaquant n'a que le critère d'évaluation « marquer un but », il peut avoir l'impression de ne pas avoir fait son travail. Il perd de plus en plus confiance, se sent de moins en moins compétent. Il n'ose plus, ne prend plus d'initiatives et, du coup, ne provoque plus d'occasion de marquer et voit sa motivation diminuer.

Par contre, l'entraîneur peut amener l'attaquant à se centrer sur des critères qui ne dépendent que de l'attaquant lui-même tels que bien se placer, faire des passes, jouer propre, se démarquer, créer des intervalles, attirer la défense, créer

des occasions de tir... L'attaquant dispose alors de critères d'évaluation centrés sur sa propre progression et peut être satisfait de sa prestation même s'il n'y a pas de but durant plusieurs matches. Il garde confiance, conserve son sentiment de compétence et sa motivation. Il continue à s'investir à l'entraînement, à oser en match.

Il est possible d'utiliser la même démarche dans le cadre d'un sport individuel.

Dans le cadre des étapes de progression technique en tennis de table, Sandrine, entraîneure, demande à une joueuse de réaliser

un exercice selon des consignes clairement définies : « Prends ce panier rempli de balles pour travailler tes services. Ton objectif consiste à placer au moins sept balles sur dix sur la cible située sur la demi-table adverse ». La joueuse travaille seule sur la table et doit atteindre une cible qui mesure dix centimètres carrés. La réussite de l'exercice est exempte de toute notion de défaite ou de victoire face à un adversaire direct.

L'intégration de cet exercice dans les étapes de progression technique permet ainsi d'orienter le climat motivationnel vers l'apprentissage.

4.3. Découvrir la pratique de haut niveau :

Comme nous l'avons présenté dans le tome 1, la motivation à pratiquer un sport est déterminée par les besoins et les désirs du sujet (voir p. 6) et se construit tout au long de l'enfance et de l'adolescence (voir p 9-10). Lors de ce processus dynamique, il est important que le jeune sportif puisse découvrir à quoi ressemble la pratique de haut niveau. En effet, cette découverte favorise la construction d'un modèle idéal que le sportif va poursuivre et la fixation d'un objectif rêvé qu'il va chercher à atteindre. Elle participe donc au développement de l'implication personnelle et de l'investissement dans sa pratique.

Un entraîneur mène régulièrement ses jeunes joueurs de basket en formation assister à des rencontres de haut niveau international.

Il vise par ce biais un objectif principal : leur donner envie de réaliser les mêmes performances que celles auxquelles ils ont pu assister, voire d'aller au-delà, et les amener ainsi à s'investir plus et mieux dans leur pratique personnelle.

Souvent, les commentaires enthousiastes vont bon train dans le minibus sur le trajet du retour : « Ce serait super si je pouvais jouer comme lui », « Un jour, je serai en équipe de France », « Vous avez vu le déplacement du défenseur ! », « Celui-ci a vraiment un jeu specta-

culaire », « Vivement que je puisse essayer la même chose ». Puis, dans les jours qui suivent, l'entraîneur peut souvent noter l'utilisation de gestes ou de combinaisons créatifs et innovants.

Ces différents exemples permettent de constater que l'entraîneur

a une responsabilité particulière dans la construction de la motivation du pratiquant. De fait, le rôle de l'entraîneur ne peut pas se limiter à son expertise technique, il est également de sa compétence d'être attentif à favoriser le développement d'une motivation fortement autodéterminée (voir p. 4-5).

5 - LE SOUTIEN SOCIAL

Si l'entraîneur se centre tout particulièrement sur la sphère sportive, il peut aussi être confronté à des facteurs extérieurs à la pratique qui risquent de modifier la motivation du sportif. Il peut ainsi être amené à prendre en compte ces facteurs et à mettre en place des stratégies pour réduire leur influence.

5.1. Accompagnement du projet de l'athlète dans sa dimension scolaire, familiale et relationnelle :

Le sportif est souvent inscrit dans un double projet : la formation sportive et la formation scolaire. Or, il lui est parfois difficile de concilier les deux formations et de maintenir un même investissement dans les deux domaines. En effet, les exigences de réussite scolaire prennent parfois le pas sur la pratique sportive. L'entraîneur peut alors agir afin d'accompagner le projet de l'athlète dans sa dimension scolaire.

Lors de son entretien mensuel, Nicolas explique à son entraîneur de judo qu'il ne sera disponible que trois soirées par semaine pour les deux prochains mois. En effet, le

bac de français approche et il a pris du retard dans ses révisions à cause de sa sélection surprise au stage de Pâques. Il doit donc momentanément privilégier le travail scolaire. Soucieux du bon déroulement des études de Nicolas, son entraîneur préfère alléger le programme d'entraînement et de tournois, malgré la proximité des championnats d'Europe de juillet. Laurent, quant à lui, est un jeune hockeyeur de talent, repéré par sa fédération mais confronté à de grandes difficultés scolaires. Comme il passe beaucoup de temps à s'entraîner – c'est avant tout le hockey qui l'intéresse –, cela

n'arrange pas les choses.

Pierrick, l'entraîneur chargé de la formation des jeunes du club, passe alors un contrat avec Laurent, mais également avec ses parents.

« Voilà ce que je vous propose : Laurent peut continuer à s'entraîner de la même façon si ses résultats scolaires s'améliorent et s'il a la moyenne. Pour l'aider, je fais les démarches pour que les services du CREPS l'intègrent dans le soutien scolaire qu'ils proposent aux sportifs. Ainsi, vous êtes rassurés sur le travail qu'il fournit, et toi, Laurent, tu continues le hockey tout en progressant dans tes études. »

Ces deux entraîneurs font ici le choix d'alléger les entraînements et de mettre en place un soutien scolaire afin que Nicolas et Laurent puissent faire face, dans les meilleures conditions, à leurs échéances et à leurs exigences scolaires. Les sportifs, ainsi soutenus par leur entraîneur, peuvent continuer à allier formation sportive et formation scolaire tout en conservant leur implication dans chacun de ces domaines. De même, l'entraîneur peut être



amené à soutenir ses sportifs dans le cas où la formation sportive nécessite d'intégrer un centre et de quitter la cellule familiale.

Julie, membre du pôle espoir de golf depuis peu, souffre d'être éloignée de sa famille. Elle ne la rejoindra qu'aux prochaines vacances de Noël dans un mois et demi. Son entraîneur, attentif au bon équilibre de Julie, aménage l'entraînement et multiplie les moments d'échanges afin de la soutenir.

5.2. Soutien financier et matériel apporté à l'athlète :

Par ailleurs, la pratique d'une activité sportive demande un investissement financier. Face aux difficultés financières qu'un tel investissement peut susciter dans la vie de

certains sportifs et de leur famille, l'entraîneur peut proposer son aide et trouver des solutions permettant d'y remédier.

Jean, jeune karatéka prometteur,

rencontre de graves difficultés financières suite à des problèmes d'emploi d'un de ses parents. Son entraîneur de pôle espoir a négocié avec la direction du CREPS un report, puis un étalement du montant annuel de sa pension. Il pourra ainsi achever sa terminale dans le même établissement et poursuivre sa progression sportive dans le cadre qui lui réussit si bien.

De même que l'accès à une formation sportive de qualité, le matériel nécessaire à l'apprentissage peut parfois avoir un coût élevé. Là encore, l'entraîneur peut intervenir.

Lise, vététiste en cross-country à fort potentiel, ne peut pas financièrement investir dans l'achat d'un vélo de route performant. En effet,

son niveau technique explose et sa préparation post puberté requiert maintenant l'utilisation à l'entraînement sur route d'un vélo spécifique. Jérôme, son entraîneur, après avoir défendu sa cause auprès du comité directeur du club, lui a fait obtenir une subvention pour cet achat.

La démarche de Jérôme, révélant une reconnaissance de potentiel et une prise en compte singulière, a donné confiance à Lise et, de plus, a démultiplié sa motivation pour s'investir encore plus à l'entraînement et progresser.

Apportant ainsi un soutien financier et matériel à l'athlète, l'entraîneur rend possible le maintien de l'investissement dans la pratique et renforce la motivation.

5.3. Gestion de l'investissement des parents :

Enfin, comme nous l'avons vu dans le premier tome sur la motivation, l'investissement des parents détermine et influence la motivation du pratiquant (voir p. 8). S'il est une source à la motivation extrinsèque de l'athlète, il peut aussi être à l'origine d'un stress et rendre difficile son implication personnelle. L'entraîneur peut alors participer à la gestion de l'investissement des parents pour qu'il favorise l'implication du sportif.

Au cours d'une compétition de tennis, Laure est incapable de faire

preuve de lucidité et d'écouter les conseils de Gilles, son entraîneur. Surexcitée puis en larmes, elle manque complètement son premier match et perd.

Après cette défaite, Gilles lui demande des explications.

« Je ne pouvais pas jouer, j'étais trop énervée. Dès que je suis arrivée, j'ai passé mon temps à essayer d'échapper à mon père qui me poursuivait pour que je m'échauffe à sa manière et pour me donner des conseils sur tout. Il sait que je n'aime pas ça mais il

me fait le coup à chaque fois qu'il m'accompagne. Alors, au lieu de me préparer correctement, je me suis stressée et j'ai perdu. »

Un peu plus tard, Gilles rencontre le père de Laure et oriente la discussion sur son comportement vis-à-vis de sa fille. Il lui propose de se réunir tous les trois et d'écouter ce qui pose difficulté à Laure.

« Votre fille a 14 ans, elle est en mesure de s'échauffer seule et si elle se met dans cet état, c'est qu'il y a forcément quelque chose qui

ne lui convient pas dans vos interventions. Je pense qu'il faudrait en discuter tous ensemble et voir avant tout l'intérêt de Laure et de sa progression. »

En instaurant un tel espace d'échange avec Laure et ses parents, son entraîneur favorise et amène les parents à optimiser leur propre investissement. Laure peut ainsi continuer à sentir l'intérêt que ses parents lui portent sans que ceux-ci n'entravent sa pratique.

CONCLUSION

Comme nous l'avons vu dans ce deuxième tome des mémentos consacrés à la motivation, l'entraîneur à la possibilité de favoriser le développement de la motivation des pratiquants en s'appuyant sur différents processus.

En premier lieu, l'élaboration d'objectifs précis et l'adaptation du feed-back permettent au pratiquant de focaliser ses efforts et d'évaluer sa propre progression. Ensuite, l'attitude générale de l'entraîneur et sa façon d'animer les entraînements ont également une importance dans la capacité du pratiquant à maintenir ses efforts pendant l'entraînement. Pour finir, le fait de permettre au pratiquant de développer une motivation fortement autodéterminée et de faciliter le déroulement de sa carrière en

lui apportant une aide concernant les registres scolaires, financiers ou relationnels favorisent l'investissement du pratiquant sur le long terme.

Bien sûr, ces diverses propositions demandent beaucoup d'investissement et de travail à l'entraîneur, mais la motivation est un aspect essentiel de la pratique sportive, c'est elle qui détermine directement le nombre de pratiquants présents dans un club ainsi que les performances qui pourront être atteintes.

Dans le prochain numéro des mémentos du CREPS (n° 4) nous aborderons les principales problématiques psychologiques auxquelles est confronté l'entraîneur dans l'exercice de ses fonctions.

Les mémentos du CREPS ont pour objectifs de produire et de diffuser des connaissances concernant les activités physiques et sportives à partir de travaux effectués avec la collaboration de spécialistes, d'entraîneurs, de sportifs. Ces mémentos ont l'ambition de répondre aux questions que les différents acteurs sportifs se posent d'une manière simple et accessible.

Le **numéro 2** de la collection psychologie, **gérer la motivation** (tome 2), a été réalisé sous la direction de Pierre Salamé (professeur au CREPS, responsable du pôle recherche), avec la collaboration de :

Julie Jean (psychologue, Institut Régional de Psychologie du sport),
Karine Noger (psychologue, Institut Régional de Psychologie du sport),
Hichem Benslim (entraîneur d'athlétisme, B.E.E.S. 2ème degré),
Sylvain Barbu (entraîneur de tennis de table, B.E.E.S. 1ème degré),
Fabien Cadet (entraîneur de planche à voile, B.E.E.S. 2ème degré),
Jean-Christian Gras (entraîneur adjoint de volley en Pro A, B.E.E.S. 2ème degré).



CREPS de Montpellier
2, avenue Charles Flahault
34090 Montpellier
tél. 04 67 61 05 22 - fax : 04 67 52 37 51
email : cr034@jeunesse-sports.gouv.fr
www.creps-montpellier.org