

# Les mémentos

## du Creps de Montpellier

### La communication entraîneurs/sportifs

Tome 6

S'adapter  
aux contextes  
particuliers



# PRÉSENTATION

La communication entraîneur-sportifs n'est pas une science exacte. Elle n'est pas que l'utilisation de techniques établies une fois pour toutes, quels que soient les contextes ou les événements rencontrés.

Bien évidemment, l'entraîneur, en fonction de son expérience et de sa personnalité, utilise des routines sûres car souvent testées. Cependant, les scénarios, tant lors des entraînements que lors des compétitions, se déroulent assez souvent de manière inattendue et dans des contextes complexes. Ces situations difficiles vont jusqu'à modifier autant la clairvoyance de l'entraîneur que celle des sportifs qu'il entraîne. Aussi, l'une des qualités que possède l'entraîneur est-elle l'adaptation de sa communication en fonction de ces situations : de pression temporelle, de peur, de stress, de forte concurrence interne, d'équipe hétérogène, de pression médiatique... Autant de thèmes qui seront abordés dans cet ouvrage.

Comme dans les tomes précédents, les auteurs, des entraîneurs et des psychologues, s'appuient sur des exemples de terrain pour visiter les principes qui régissent la communication lors de contextes difficiles. Le développement du bien-être, du libre arbitre et de l'autonomie dans la pratique sportive ont guidé ces auteurs dans leur démarche.



# SOMMAIRE

## S'adapter aux contextes particuliers

### ■ Les contraintes classiques

<b>perturbant la communication</b> .....	04
Comment gérer l'interaction en pleine action .....	04
La gestion des situations de forte pression temporelle .....	08
L'utilisation de codification non verbale en compétition .....	11
La prise en compte des émotions : la peur .....	15

### ■ Adapter sa communication

<b>à des situations particulières</b> .....	18
Être capable de s'isoler des perturbations extérieures .....	18
Anticiper la communication au sein d'une équipe hétérogène .....	20
Comment gérer plusieurs athlètes au même moment .....	23
Faire face à la pression médiatique .....	25
Savoir imposer un choix stratégique .....	27

### ■ La communication

<b>dans les situations à fort enjeux</b> .....	31
Échanger avec un sportif débordé par le stress .....	31
Passer les consignes de dernière minute .....	34
Adapter son discours au profil du sportif .....	36

### ■ Le *coaching* de coéquipiers en concurrence .....

Situation de forte concurrence interne .....	39
Gérer les échecs et les réussites au sein d'un collectif .....	42



Dans les tomes précédents des mémentos, nous avons exploré les principales composantes qui impactent la communication. Si la communication est un exercice complexe dans les situations standards, les situations sportives, en particulier les situations de compétitions présentent des difficultés parfois extrêmes. Ces situations nécessitent des ajustements spécifiques pour palier les multiples distorsions dans la transmission de l'information : l'impact des enjeux, des contraintes temporelles, du vécu émotionnel doit être pris en compte pour réussir à communiquer efficacement. Dans ce tome, nous nous proposons d'aborder un éventail de situations qui rendent la communication plus difficile et les solutions pertinentes pour y remédier.

## LES CONTRAINTES CLASSIQUES PERTURBANT LA COMMUNICATION

Dans cette première partie, nous aborderons les contraintes relativement courantes, mais qui nécessitent des ajustements dans la communication. Pour commencer : comment gérer le *coaching* en pleine action ?

### **COMMENT GÉRER L'INTERACTION EN PLEINE ACTION**

Sur chaque terrain de Baseball, deux emplacements rectangulaires sont réservés aux entraîneurs de l'attaque. Ils sont appelés coach de 1<sup>ère</sup> base et coach de 3<sup>ème</sup> base. Ils ont pour fonction d'aider les coureurs dans leurs prises de décision notamment pour continuer à avancer, revenir ou rester sur la base acquise. Intervenir de façon active en pleine action de jeu est une situation spécifique aux entraîneurs de Baseball. Les coachs sur le terrain sont confrontés à une problématique majeure. Ils vont devoir observer les réactions des défenseurs, faire un choix stratégique tout en indiquant aux coureurs la marche à suivre. De leur côté, les attaquants se retrouvent également en difficulté pour simultanément engager l'action de course, décrypter les consignes visuelles des coachs et réagir en conséquence. Dans une recherche d'efficacité, cette interaction demande un travail précis à l'entraînement en termes de communication et de synchronisation.

Pendant le championnat d'Europe de Baseball des moins 18 ans, Stéphane occupe pour la première fois le poste de coach de 3<sup>ème</sup> base à ce niveau. Peu avant le début du deuxième match de la compétition, il rassemble les joueurs pour leur rappeler quelques stratégies offensives travaillées à l'entraînement et revoir les signaux visuels permettant de les guider sur les bases. Les bras en l'air

## LES CONTRAINTES CLASSIQUES PERTURBANT LA COMMUNICATION



signifient que le coureur doit stopper sa course et revenir à la base précédente. Un bras en l'air et l'autre pointé vers la base indiquent qu'il faut s'arrêter dessus. Dès lors que le coach fait un grand mouvement de moulinet, le coureur continuera sa course sans hésitation pour atteindre la base suivante.

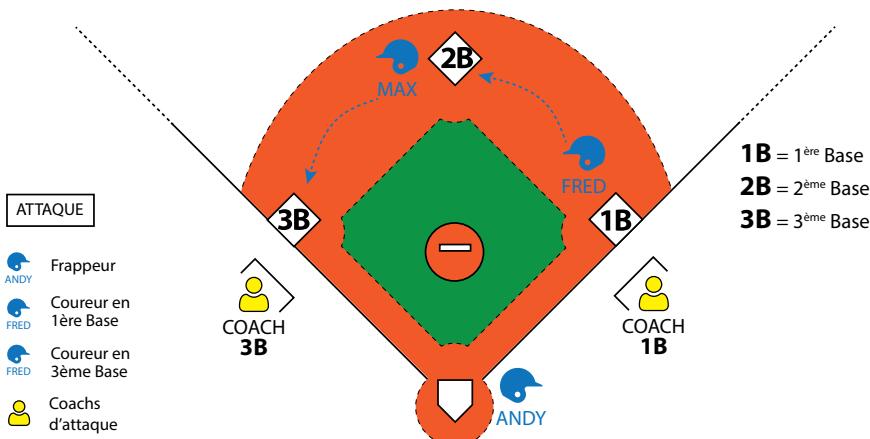
Après chaque action de frappe de son équipe, Stéphane devra analyser la réaction de la défense et, si besoin, guider ses coureurs pour les faire progresser sur les bases.

La 4<sup>ème</sup> manche est déjà bien entamée. Max et Fred sont positionnés respectivement sur la 2<sup>ème</sup> et 1<sup>ère</sup> base. Tous les deux vivent leur première sélection en équipe nationale. Le stress est d'autant plus palpable qu'ils ne sont pas à l'aise dans ce compartiment du jeu. Andy réalise une frappe en lieu sûr dans le champ extérieur. Les deux coureurs s'élancent tout en observant leur coach de 3<sup>ème</sup> base comme cela a été demandé.

Un moment de doute et de confusion s'installe. Max, le coureur le plus avancé, s'approche de la 3<sup>ème</sup> base, ralentit sa course et s'arrête. Fred, quant à lui, contourne la 2<sup>ème</sup> base et décide de prolonger sa course vers la 3<sup>ème</sup> base. N'ayant pas eu d'indications du coach, il a estimé avoir le temps et a pris l'initiative d'aller encore plus loin. À quelques mètres de la 3<sup>ème</sup> base, il s'aperçoit que Max est planté dessus. Le règlement ne les autorise pas à être deux sur une même base. Fred bloque sa course et rebrousse chemin.

Cette situation n'a pas eu de conséquences graves mais deux points auraient pu être marqués. Stéphane n'a pas su prendre de décision dans l'action et mettre en application le travail de guidage réalisé à l'entraînement. Dans ce cas précis, il a hésité entre laisser une part de liberté aux coureurs et contrôler leur moindre geste. Les deux joueurs en question ont peu d'expérience et ne sont pas suffisamment aguerris techniquement pour être en totale autonomie.

### Terrain de Baseball



## **LES CONTRAINTES CLASSIQUES PERTURBANT LA COMMUNICATION**

À l'inverse, il arrive parfois que certains entraîneurs dirigent entièrement le jeu offensif. Dans ce cas, les coureurs ne prennent pas d'initiatives et ne font qu'exécuter les consignes. Ce comportement ne favorise pas la prise de risques et la créativité pourtant incontournables face à l'incertitude de situations rencontrées en compétition.

Afin d'éviter de se retrouver en difficulté comme dans cet exemple, un entraîneur doit connaître parfaitement les capacités techniques et décisionnelles de ses joueurs. Il adaptera son action de *coaching* en fonction de ces éléments en lien avec les réactions de l'adversaire. L'adaptation est une qualité fondamentale pour un entraîneur, particulièrement quand celui-ci est directement impliqué dans le déroulement du jeu.

### **LA GESTION DES SITUATIONS DE FORTE PRESSION TEMPORELLE**

Une autre contrainte classique que l'on retrouve fréquemment, en particulier en situation de compétition, est le manque de temps. Il en va ainsi par exemple pour le *coaching* en tennis de table.

Au cours des rencontres de tennis de table, les entraîneurs sont placés habituellement derrière l'aire de jeu. Le règlement les autorise à utiliser une minute au changement de set pour conseiller, pousser ou remettre sur les rails le joueur pendant ce court "temps mort".

Quentin, joueur de niveau national s'apprête à échanger avec Laurent, son entraîneur, après une manche perdue où il a eu du mal à contrer le jeu adverse. Quelque peu agité, après s'être épousseté et avoir bu, Quentin, qui a déjà perdu du temps à râler avant de venir au *coaching*, commence par un retour négatif :

*« Je ne sens rien aujourd'hui, je n'arrive pas à mettre mes coups en place... En plus il me prend le set avec du bol... »*

## LES CONTRAINTES CLASSIQUES PERTURBANT LA COMMUNICATION

Conscient du temps qui va passer très vite Laurent le coupe rapidement :

« Non, arrête, arrête avec le bol. Le bol, c'est tout le monde, si on fait les comptes en fin de match, tu verras que ça va s'équilibrer. Et si c'est pas aujourd'hui ce sera pour la prochaine fois ! Donc là tu fais avec et tu me trouves les solutions. Déjà, tu joues tout le temps là où il est bon, faudrait que tu arrêtes avec ça ! Viens le chercher d'abord dans le coup droit une fois avant de revenir dans le revers, ne cherche pas le pivot d'entrée chez lui, c'est là où il te plante ! Et puis quand tu sers... »

« Mais je n'y arrive pas aujourd'hui, j'ai essayé, je sais ce que tu vas me dire, il faut servir court... »

Tout en sentant son agacement monter devant l'attitude de Quentin, Laurent regarde du coin de l'œil l'arbitre qui



## LES CONTRAINTES CLASSIQUES PERTURBANT LA COMMUNICATION

va bientôt lancer le signal de retour à la table. Un peu en recherche de solutions pour recentrer le joueur à temps, il continue en accélérant le débit :

*« Tu es sûr que tu m'écoutes en ce moment ? Ok, ensuite, utilise une ligne de sol proche de la table. Déjà tu ne le joues pas forcément dans la bonne zone, mais si tu joues trop loin en plus, tu vas te retrouver dans les bâches à chaque fois ! »*

Quand le signal de reprise est effectué par l'arbitre, Laurent encourage Quentin tandis qu'il repart vers la table en essayant de lui redonner les mots d'ordre :

*« Allez, allez, et comme on a dit ! »*

Après quelques points seulement du set qui vient de démarer, Laurent voit bien les limites de son *coaching*, Quentin retombant dans la plupart de ses travers précédents. Il fait alors mentalement le bilan de son intervention pour préparer le temps mort suivant :

*« Je n'ai pas été assez efficace tout à l'heure, j'ai perdu trop de temps et mon calme un peu aussi. Il faut que j'évite de rentrer dans le conflit avec ses justifications et que je lui donne une ou deux clefs maximum en le rassurant. Je vais en profiter pour noter le tout et illustrer comme ça le travail à faire à l'entraînement. »*

La démarche de Laurent est ainsi pensée pour rentabiliser son action immédiate et permettre de :

- se situer au bon niveau d'activation (élocution posée pour le *coach*) ;
- éliminer les pensées et les émotions parasites (gérer le sujet de la chance par exemple) ;
- se recentrer sur les seules informations essentielles (fixer l'adversaire dans le coup droit avant de revenir dans le revers).

Laurent aurait pu dire sur ton rassurant :

*« Ok, c'est vrai, il a eu de la réussite au bon moment sur ce set, maintenant ça peut tourner et il faut se recentrer sur ce qui peut te faire gagner : déjà sur le comportement, active-toi après tous les points, qu'ils soient gagnés ou perdus. Ensuite, deux choses essentielles : un, viens régulièrement sur son coup droit avant de revenir sur le revers pour rendre son pivot plus compliqué et deux, garde ton service court ; même celui sans effet, c'est suffisant et tu le maîtrises bien celui-là. Allez, allez, ce sont ces matchs qui te font progresser si tu te bats ! »*

À moyen terme et en amont, des discussions et un entraînement spécifique régulier avec le joueur permettront une meilleure gestion des temps morts.

### **L'UTILISATION DE CODIFICATION NON VERBALE EN COMPÉTITION**

Tristan, un jeune athlète prometteur de l'équipe de France, vient de commencer son match au Grand Prix de Pilsen, une étape internationale incontournable de la saison du tir au pistolet à 10 mètres.



## LES CONTRAINTES CLASSIQUES PERTURBANT LA COMMUNICATION



Dans cette situation, nous allons voir qu'il est indispensable de bien rappeler la définition des codes de communication entre athlète et coach.

Tristan entame son match correctement, et Nico, son *coach*, le sent bien appliqué et concentré. Ses séquences sont propres et il semble suivre la stratégie décidée avant le match. Cependant, lors de la deuxième série, Tristan se retourne et fait un signe à son coach : il dessine avec son index des cercles dans l'espace avec un air interrogateur. Nico, qui pense que Tristan doute de la qualité de son cycle de tir, de sa séquence, le conforte en lui signifiant que tout va bien. Le pouce en l'air, par un « OK » dynamique lui fait savoir que ces séquences sont bonnes. Tristan repart dans son match.

Après quelques coups, Nico réalise que le groupement des tirs de Tristan est un peu bas. Il cherche à croiser son regard pour pouvoir lui donner la consigne de « cliquer » afin de régler son arme et de remonter le groupement au centre de la cible. Mais Tristan, très concentré sur son match, ne se retourne pas et le groupement de ce dernier reste bas, lui faisant perdre de précieux points.

Au bout de plusieurs minutes à essayer d'attirer l'attention de son tireur sans réussir à "prendre contact" avec lui pour pouvoir lui faire passer une consigne non verbale sur le réglage de son arme, Nico décide de demander à l'arbitre de faire venir Tristan.

En arrière du pas de tir, Tristan et Nico peuvent enfin discuter.

*« Ton groupement est bas depuis un moment, j'essayais de te le dire mais tu ne te retournais pas »*

lui dit Nico.

*« Mais c'est ce que je t'ai demandé, si je devais cliquer ou pas, et tu m'as dit OK. Donc je suis reparti dans mon match en tâchant de rester concentré »*

lui répond Tristan.

*« Je pensais que tu me parlais de tes séquences avec ce signe que tu me faisais... »*

admet Nico.

Après clarification de la situation et une mise au point sur le code à utiliser pour « cliquer », Tristan repart sur le pas de tir pour terminer son match.

Il faut savoir qu'en tir sportif, les possibilités de *coaching* pendant les compétitions peuvent prendre deux formes différentes :



## LES CONTRAINTES CLASSIQUES PERTURBANT LA COMMUNICATION

■ Un *coaching* non verbal, faisable à tout moment sans que le tireur ait besoin de se déplacer. Le coach et l'athlète, en contact visuel direct, peuvent alors échanger à l'aide de toutes sortes de gestes, codes, mimiques, du moment que l'échange est non verbal. Ce type de *coaching*, qui permet de faire des ajustements rapides, présente cependant plusieurs inconvénients :

- Seul le canal de communication visuel peut être utilisé, avec les limites que cela implique, notamment en ce qui concerne la déperdition d'informations.
- La quantité d'informations qu'il est possible de transmettre par ce *coaching* est relativement réduite.
- Il faut que le tireur se retourne pour établir le contact visuel avec le *coach*.
- Les consignes non verbales doivent être clairement définies en amont afin d'éviter tout malentendu sur le pas de tir.

■ Un *coaching* classique permettant l'utilisation de divers outils et canaux de communication et s'effectuant en dehors du pas de tir. Le tireur doit alors quitter son poste de tir et rejoindre son coach en arrière du pas de tir. Il peut effectuer cette démarche à tout moment lorsque cela lui semble opportun. Le coach peut aussi demander à un arbitre de signifier au tireur que son coach lui demande de sortir (ce que Nico a fait dans cette situation).

En arrière du pas de tir, le tireur et son *coach* peuvent alors discuter librement sans limite de temps.

Ce qui semblait évident pour Nico, le code partagé avec une majorité des tireurs, ne l'était pas pour Tristan. Dans cette situation, afin d'éviter tout malentendu, nous voyons bien que Nico aurait dû, avant la compétition, prendre le temps de vérifier avec Tristan qu'ils partageaient bien les mêmes codes de *coaching* non verbal.



### **LA PRISE EN COMPTE DES ÉMOTIONS : LA PEUR**

Lors d'un entraînement en Kite Foil, Clémence, membre du pôle espoir, prépare son matériel avant une séance dans un vent fort et des vagues de plus d'un mètre. Gaëtan, son entraîneur, a prévu une séance de conduite technique dans le passage des vagues, sur un grand parcours.

Gaëtan, après un *briefing* à terre, place ses bouées. Il réceptionne un à un les coureurs partis de la plage et leur montre le parcours. Il leur demande de commencer à travailler chaque vague avec les jambes, sans se faire redresser par l'aile. Clémence, qui a mis du temps à partir de la plage, finit par arriver sur le parcours alors que les autres ont déjà fait plusieurs tours.

Lorsque Gaëtan rejoint Clémence, il lui dit :

« Ça va ? Tu vois les bouées ? Bon ! Tu vas d'abord à la bouée au vent, en faisant ce que nous avons dit : le travail des jambes sans te faire relever ! Ok ? »

Clémence : « J'suis pas bien réglée, j'y arrive pas ! »

Gaëtan : « Mais si, c'est parfait là ! Les autres y arrivent, allez go ! »

## LES CONTRAINTES CLASSIQUES PERTURBANT LA COMMUNICATION

Clémence se lance et elle se fait remonter à chaque vague.

Gaëtan reste derrière elle pour l'encourager :

« *Allez ! Allez ! C'est bien, force ! Vas-y !* »

Clémence tombe et met du temps à repartir. Gaëtan commence à s'impatienter. Il se rapproche d'elle et lui demande de s'asseoir sur le bateau un moment. Il tente de la questionner :

« *Qu'essaies-tu de faire ?* »

Clémence : « *Je ne sais pas, je n'y arrive pas, il y a trop de vagues* ».

Gaëtan : « *Mais non ça passe, il doit y avoir juste un peu plus d'un mètre. Je vais t'aider à partir !* ».

Pendant que Clémence commence à sortir de l'eau et à partir, il lui dit :

« *Tu vas à la bouée puis tu descends à l'autre et là tu fais une pause, ensuite tu repars...* »

Gaëtan la surveille de loin et s'en va surveiller les autres coureurs. Quelques minutes après, le vent monte. Il voit Clémence partir très loin, dans une autre direction que celle demandée.

Il doit d'urgence donner des consignes aux autres coureurs et analyser ce qu'il se passe pour Clémence. Lorsqu'il arrive, elle est exténuée et tremblante de peur...

Gaëtan lui demande alors :

« *Pourquoi es-tu allée aussi loin ?* »

Clémence : « *Tu m'as dit de travailler les vagues, donc je suis restée en face des vagues longtemps, et le vent est devenu très fort...* »

Gaëtan se rend compte qu'elle est épuisée à force de lutter contre les vagues et le vent violent. Il décide de la ramener à terre pour qu'elle se repose et reprenne ses esprits.

Dans ce contexte difficile, Clémence a eu peur, ce qui a engendré chez elle des difficultés à écouter et comprendre correctement les consignes données par Gaëtan. Dans cette situation, l'état émotionnel altère la qualité de la communication, de la compréhension ainsi que la lucidité.

Gaëtan aurait dû mettre Clémence en confiance en vérifiant dans un premier temps qu'elle se sentait prête et qu'elle avait bien compris les consignes. Il aurait pu lui demander par exemple :

*« As-tu compris les consignes ? Comment penses-tu faire pour gérer les difficultés ? Comment tu te sens pour y aller ? »*



Ce questionnement aurait permis de vérifier que l'athlète avait bien compris les consignes, et qu'il avait une idée précise de ce qu'il allait mettre en place pour affronter en toute sécurité cette situation difficile.

Si l'entraîneur décèle un manque de confiance chez l'athlète, il peut proposer une approche progressive dans cette situation complexe : par exemple, Gaëtan aurait dû choisir un endroit plus abrité, qui lui aurait permis de mettre en place une phase de contact avec les vagues, en faisant des allers-retours vers la plage.

Ces étapes auraient donné à Clémence la possibilité de franchir le cap progressivement, sous la surveillance de Gaëtan, avec l'éventualité de complexifier la tâche au fur et à mesure, l'aidant ainsi à dépasser ses appréhensions et à réaliser la séance dans de meilleures conditions.



## ■ ADAPTER SA COMMUNICATION À DES SITUATIONS PARTICULIÈRES

Au-delà de ces situations, relativement courantes, il en existe d'autres plus spécifiques, qui nécessitent de réelles adaptations, en particulier en compétition.

### ÊTRE CAPABLE DE S'ISOLER DES PERTURBATIONS EXTÉRIEURES

L'entraîneur en athlétisme est rarement seul dans la zone de *coaching*, il peut être entouré d'entraîneurs concurrents, de collègues, d'agents sportifs et parfois même de la famille. Lors du concours de saut en longueur des championnats de France, Gilles est assis à côté de Jérémy, un ami et entraîneur d'un athlète concurrent. Lors du passage de l'athlète de Gilles, Jérémy réagit, sans mauvaise intention, en disant tout haut :

*« Il est trop près, il devrait reculer ses marques ».*

Cela perturbe Gilles, car ces informations parasitent sa réflexion. Après avoir donné un retour à son athlète, il demande à Jérémy de ne pas interférer dans ses réflexions et lui précise qu'il le sollicitera par lui-même s'il souhaite avoir un avis complémentaire au sien.

## ADAPTER SA COMMUNICATION À DES SITUATIONS PARTICULIÈRES

BON OK, TU AS PERDU MAIS TU VOIS  
FISTON, C'EST PAS GRAVE !!!  
ECOUTE TON PÈRE ET ENTRAÎNEUR;  
CE QUI COMpte, C'EST LE DÉVELOPPEMENT  
DE TON PROJET EN AUTONOMIE ...



On se souvient que lors du Mondial 98 de football, Aimé Jacquet avait vécu ce type de perturbation extérieure, en faisant face aux critiques de 60 millions de sélectionneurs, mais avait su imposer ses choix.

Dans beaucoup de cas, toutes les personnes qui gravitent autour de l'entraîneur ont un avis sur la prestation d'un athlète en action. Or, il est bien plus efficace de gérer son *coaching* par sa propre analyse et de savoir parfois la confirmer ou la compléter en échangeant dans un second temps avec d'autres experts. Pour cela, l'entraîneur doit se placer judicieusement dans les gradins et expliquer à ses voisins qu'il les sollicitera ou pas à sa convenance et dans un timing de son choix.

## **ANTICIPER LA COMMUNICATION AU SEIN D'UNE ÉQUIPE HÉTÉROGÈNE**

Cette saison s'annonce très particulière pour Stéphane, manager d'une équipe de Softball féminin évoluant en première division. Ayant échoué en finale du championnat de France l'année précédente, les dirigeants du club ont décidé de recruter plusieurs joueuses étrangères pour renforcer l'effectif.

Le premier choix s'est porté sur Melissa, joueuse de première division universitaire aux États-Unis.

Carla, deuxième recrue, est issue de la formation vénézuélienne. Cette frappeuse de puissance fait partie de l'équipe nationale, et ce depuis plus de 8 ans.

La saison ne débute que dans six mois. Il est temps pour Stéphane de construire ce nouveau groupe pour aller chercher le titre. La première réunion d'équipe doit permettre aux joueuses locales de faire connaissance avec les nouvelles recrues. Les langues étrangères ne sont pas les points forts du manager. Ce dernier laisse quelques secondes à Melissa et Carla pour se présenter. Il est gêné de ne pas comprendre la totalité de leurs propos. Il peut à peine traduire quelques mots au reste du groupe.

Le lendemain, à l'entraînement, Stéphane rassemble le collectif et donne ses consignes en Français pour lancer la séance.

*« OK les filles, on va reprendre les ateliers de frappe en binôme, défense collective et enfin un Batting Practice ».*

Melissa, californienne de 21 ans, demande instinctivement à une coéquipière de lui traduire le speech.

La personnalité réservée de Carla l'empêche d'aller à la rencontre d'une partenaire pour exécuter l'atelier demandé. Cette joueuse de 34 ans très expérimentée est clairement mal à l'aise et se sent livrée à elle-même.

La moyenne d'âge du groupe ne dépasse pas 24 ans, certaines joueuses ne semblent pas vouloir se rapprocher de la vétérante. Ce comportement va se reproduire lors des prochaines séances d'entraînement sans que Stéphane ne réagisse. Très vite, ces difficultés de communication entraîneront une perte d'efficacité dans la mise en place des combinaisons mobilisant Melissa et Carla. L'agacement de certaines filles se fait rapidement ressentir. L'entraîneur tente à plusieurs reprises d'échanger avec les deux joueuses mais il écourté les conversations par manque de vocabulaire et de compréhension.

Le climat est de plus en plus tendu entre le manager et les membres de son équipe. Il existe toujours ce manque de rythme et d'énergie à l'entraînement. Les automatismes dans le secteur défensif ne sont pas encore présents.

Dans ce cas de figure, l'entraîneur est en difficulté pour communiquer avec l'ensemble de ses joueuses. Ses lacunes en langues étrangères sont un obstacle pour



## ADAPTER SA COMMUNICATION À DES SITUATIONS PARTICULIÈRES

échanger avec certaines et ne favorisent pas non plus les interactions entre elles. Il se retrouve confronté à deux notions qu'il n'avait jamais eu à gérer : la différence d'âge entre joueuses et la problématique de la langue.

Pour remédier à ces problématiques, plusieurs solutions s'offrent à Stéphane. Il a la possibilité de s'appuyer sur les filles qui parlent couramment l'Anglais et/ou l'Espagnol pour organiser les traductions. Il s'avère que, dans son équipe, une joueuse a étudié aux États-Unis. Elle a une bonne connaissance de la culture sportive nord-américaine : dans ce pays, elle a pu apprécier l'engouement autour du Baseball et *Softball*.

Plusieurs membres du club sont originaires d'Amérique latine où la culture de nos disciplines est fortement présente. Stéphane pourrait créer du lien avec ces familles afin de faciliter l'intégration de Carla.

Une autre solution consisterait à réaliser un lexique en trois langues des termes principaux utilisés en *Softball*. Cet outil support serait co-construit pour et par les joueuses et l'entraîneur. Melissa et Carla auraient aussi accès à d'autres documents traduits : les objectifs de l'équipe, les schémas tactiques, les règles de vie du groupe. Cette démarche renforcerait l'implication de toutes dans les échanges.

À l'entraînement comme en compétition, l'entraîneur s'appuiera sur une traduction simultanée de certaines joueuses. Dans la préparation de ses interventions, il prendra soin d'insérer ses consignes clés dans les trois langues. Cette démarche motivera l'entraîneur pour développer ses compétences technico-tactiques dans d'autres langues, ce qui lui fournira l'accès à des ressources étrangères de qualité.

Il pourra aussi participer activement à la prochaine campagne de recrutement jusque-là gérée par ses dirigeants.

## **COMMENT GÉRER PLUSIEURS ATHLÈTES AU MÊME MOMENT**

Lors d'une coupe du Monde pistolet 10 mètres à Bakou, Patrick, *coach* pistolet de l'équipe de France, doit gérer une situation délicate, même si elle est relativement fréquente en tir sportif.

Trois de ses athlètes tireront dans le premier relais du match des dames. Elles vont donc *matcher* en même temps et le tirage au sort les a placées sur des postes très éloignés (postes 3, 34 et 75).

Chaque poste de tir étant distant d'un mètre, cela implique un éloignement de plus de soixante-dix mètres entre les athlètes situés aux extrêmes.

Pour pouvoir coacher dans de bonnes conditions un tireur, il faut dans l'idéal être positionné au plus près, derrière le pas de tir (la limite étant souvent matérialisée par des barrières), en contact visuel avec l'athlète, légèrement décalé vers l'avant pour pouvoir bien observer l'attitude, les mouvements très fins de la tireuse et surtout de son arme, en particulier au moment du tir (réaction



## ADAPTER SA COMMUNICATION À DES SITUATIONS PARTICULIÈRES

d'arme). Il faut aussi dans l'idéal être capable de suivre l'ensemble du match et le fil de son déroulement. Manquer 15 min d'un match équivaut à louper 15 minutes d'un film. S'il s'est passé des choses importantes durant ce laps de temps, il sera compliqué, voire impossible de comprendre le déroulement de la suite des événements.

Dans le cas présent, Patrick sera dans l'incapacité de suivre ses trois athlètes de façon optimale sur la durée totale du match. Il va devoir faire des choix et les principales stratégies qui s'offrent à lui sont :

- « Favoriser » une des tireuses en restant derrière elle sur la durée du match tout en coachant les autres lorsqu'elles viennent le voir (les athlètes peuvent sortir en arrière du pas de tir et s'y déplacer pendant les 75 minutes de match, lorsqu'elles le souhaitent, sans limites de durée). Cette option apparaît pertinente dans le cas où cette tireuse peut potentiellement atteindre la finale et être médaillable, afin d'optimiser au maximum les chances de succès durant le match.
- « Vadrouiller » entre les différents postes de tir attribués et essayer de déceler les moments où les différentes athlètes pourraient avoir besoin d'être *coachées*. Cela présente le risque de ne pas être présent au bon moment en fonction des aléas du match de chacune, mais offre la possibilité de rassurer les athlètes en étant juste derrière elles, au moins par moment. C'est souvent la stratégie utilisée lorsque les athlètes sont d'un niveau équivalent, en confiance et autonomes. Elles ont néanmoins toujours la possibilité de sortir pour être *coachées* à tout moment.
- Mettre en place un compromis en effectuant une partie du match derrière une des athlètes, en fonction de besoins spécifiques qui auraient pu apparaître. Par exemple, suivre une tireuse sur son début de match, sachant qu'elle démarre souvent mal ses compétitions et que cela la rend anxieuse.

Dans ce cas précis, Patrick choisit de suivre Mathilde en restant derrière elle tout le long du match. Championne d'Europe en titre, elle est clairement au-dessus des autres et cette hiérarchie est acceptée par l'ensemble de l'équipe. Patrick explique cependant son choix auprès des deux autres athlètes afin d'éviter toute forme d'incompréhension, de jalousie ou de frustration menant potentiellement à des tensions et à des résultats décevants. Cette stratégie s'est avérée payante puisque Mathilde obtiendra une belle troisième place et ses coéquipières n'ont pas semblé pénalisées dans leurs performances.

L'entraîneur qui fait face à une telle situation doit tenir compte des enjeux spécifiques de la compétition, des besoins individuels des athlètes, de leur capacité d'autonomie, de leur caractère et de leur niveau du moment, afin de prendre la meilleure décision quant à la stratégie à adopter.



### **FAIRE FACE À LA PRESSION MÉDIATIQUE**

Rémi, entraîneur national, accompagne Jade, son athlète, lors des championnats du Monde. Épreuve très attendue, la pression médiatique est palpable. L'attaché de presse de la Fédération Française d'Athlétisme a sollicité ce binôme afin qu'une équipe de télévision puisse suivre leur parcours.

Jade et Rémi en discutent pour faire la part des choses. Rémi dit alors :

## ADAPTER SA COMMUNICATION À DES SITUATIONS PARTICULIÈRES

*« Il est toujours possible de refuser cette présence, mais cette médiatisation est importante dans ta carrière de sportif professionnel : cela valorise ton travail et met en avant ta discipline ».*

Lors de la compétition, on sent Jade et Rémi peu à l'aise face à la caméra. Jade débute mal sa compétition et avoue qu'elle subit davantage la pression à cause de ce regard constant sur elle.

Quant à Rémi, il avoue à son collègue Marc :

*« Je n'ose pas lui dire les choses, j'ai peur de le dévaloriser aux yeux du grand public. »*

Marc répond alors à Rémi :

*« Je connais ce type de sollicitation. Face à ce regard constant, il est primordial de rester naturel. Ne change pas ta façon de parler, utilise les mots que tu emploies couramment avec lui, même s'ils ne sont pas médiatiquement recevables. »*

Ainsi, pour relancer Jade dans la compétition, Rémi lui conseille :

*« On a cafouillé jusque-là à vouloir bien faire pour la télé, il est temps de te recentrer sur toi-même et de revenir sur ce que tu sais le mieux faire : être dans la confrontation tout en te focalisant sur tes intentions-clés travaillées à l'entraînement. Sur ton prochain saut, reste attentive à ta posture haute de course et sois d'autant plus concentrée sur cette intention si tes concurrentes sont en réussite avant toi, pour ne pas forcer ton saut. »*

Les médias ont une place importante dans le sport de très haut niveau, il ne faut pas le prendre comme une contrainte, mais au contraire savoir travailler avec eux, dans l'intérêt du sportif. Tout d'abord, il est essentiel que l'athlète et l'entraîneur soient en accord sur ce point et ne demeurent pas paralysés dans leurs expressions. Après

avoir créé une relation de confiance avec les journalistes avant le championnat, il est primordial d'établir les règles de fonctionnement, qui peuvent être les suivantes : pas de perche son, un minimum de distanciation, pas d'interviews jusqu'à la fin de l'épreuve... Enfin, il est nécessaire de ne pas modifier les façons de communiquer entre athlète et entraîneur.

## **SAVOIR IMPOSER UN CHOIX STRATÉGIQUE**

**Nous sommes à la veille d'une finale mondiale d'une épreuve féminine de karaté par équipe. Cette finale peut donner l'occasion à la France de décrocher le deuxième titre mondial féminin de son histoire, 10 ans après le premier. L'équipe féminine se compose de 3 titulaires et d'1 remplaçante. Pour rappel, dans les épreuves par équipe, la victoire se gagne avec deux victoires sur 3 combats. Si les deux premières combattantes gagnent, la victoire est acquise sans avoir à faire le 3<sup>ème</sup> combat.**

### **Dominique, entraîneur national, explique sa stratégie :**

*« Durant les 3 mois de préparation, je travaille sur une tactique d'ordre de placement qui va à l'encontre des habitudes de la discipline. En karaté, la culture impose de*

## ADAPTER SA COMMUNICATION À DES SITUATIONS PARTICULIÈRES

*placer en 1 ou 2 sa meilleure combattante. La raison avancée, comme une évidence dans le milieu, est que si on place son meilleur élément en 3, on se prive d'utiliser son meilleur atout et donc d'une victoire attendue.*

*Après les éliminatoires qui se sont déroulés 2 jours auparavant, j'ai eu le temps d'analyser les adversaires sur de longues séquences vidéo. L'équipe que nous allons rencontrer est la meilleure mondiale depuis 4 ans, double tenante du titre : l'Espagne.*

*J'observe que leur placement est toujours le même, et que chaque fille a un rôle bien particulier à son poste. Notamment la numéro 3 qui est une combattante solide, qui supporte très bien la pression (ce 3<sup>ème</sup> combat est toujours décisif et encore plus en finale). Elle est capable de verrouiller un combat pour faire craquer ses adversaires qui sont en général, selon la culture, les moins fortes.*

*Pour cette finale, je choisis donc de mettre en place la tactique que je prépare depuis 3 mois avec l'équipe dans un ordre de combat inhabituel.*

*La veille au soir, je réunis l'équipe pour discuter du placement tactique du lendemain et de la stratégie à mettre en place face à nos redoutables adversaires. Je comprends en rentrant dans la salle de briefing avec les filles que le placement est déjà fixé par la capitaine. Placement qui correspond bien évidemment à la culture.*

*Dans un 2<sup>ème</sup> temps, le staff me rappelle ce qu'il serait préférable de faire selon la logique culturelle en positionnant sa meilleure combattante en 1.*

*Mon analyse et mon pari tactique sont totalement à l'inverse : face à la numéro 1 espagnole, je souhaite placer l'athlète la moins bonne sur le papier, mais pour moi la mieux armée pour ce poste, car en équipe, elle se transcende et peut vaincre les meilleures. Je pense qu'elle est capable de battre son adversaire qui devrait être, selon*

*mon analyse, la championne du monde individuelle des lourdes.*

*De plus, ma projection est aussi liée au fait que, si elle passe à côté et perd son combat, ses coéquipières, qui ont à la fois un niveau et une expérience supérieurs, pourraient plus facilement rattraper sa défaite et augmenter nos chances de victoire.*

*2<sup>ème</sup> point important, je place la meilleure de mon équipe en 3, car je sais que face à la numéro 3 espagnole, elle est la seule qui pourra faire la différence malgré la pression que supposera ce combat. De plus, ce sera une adversaire qu'elle connaît bien pour l'avoir toujours battue en individuel car le profil de l'Espagnole correspond tout à fait à son style.*

*Je suis convaincu de ma stratégie, mais comment convaincre mon équipe ?*

*J'ai passé 30 minutes avec l'équipe pour expliquer mon option de placement en m'appuyant sur mon travail d'analyse vidéo et notre réflexion tactique des 3 derniers mois. J'ai dit aux filles que le défi est énorme mais que sans prise de risques, leurs chances de victoire sont restreintes. Je leur ai rappelé que chacune d'elles avait le niveau et les atouts individuels, que leur compétitivité ferait la différence pour la victoire collective.*

*Concernant la Direction Technique Nationale, j'ai réussi à convaincre mon adjoint, mais j'ai senti que, plus haut dans la hiérarchie, je m'étais placé dans une obligation de résultat.*

*La numéro 1 a battu solidement son adversaire championne du Monde. La combattante française numéro 2,*



## **ADAPTER SA COMMUNICATION À DES SITUATIONS PARTICULIÈRES**

*très expérimentée et l'une des meilleures de mon équipe, a perdu son combat. Il faut donc disputer le 3<sup>ème</sup> combat et nous voilà dans la situation imaginée. Je me pose la question : ai-je fait le bon choix ?*

*La meilleure Française (capitaine d'équipe), taillée pour ce défi, doit le démontrer en faisant la différence.*

*Elle va gagner son combat en patronne et les filles deviennent championnes du Monde pour la 2<sup>ème</sup> fois de l'histoire.*

*Durant cet épisode finalement victorieux, le cheminement n'a été ni fluide ni serein mais avec le recul, j'observe qu'il s'est articulé en deux phases.*

*Les 3 mois de préparation du championnat fixent la première phase durant laquelle j'ai proposé cette option tactique liée au placement des sportives dans un ordre inhabituel. Repérant immédiatement les crispations que cela créait, j'ai diffusé lentement mais régulièrement l'idée tant dans des discussions collectives qu'individuelles.*

*J'ai également mis en place des séances où chacune pouvait se retrouver à un ordre de placement différent afin de rompre avec les habitudes et la culture de la discipline.*

*Le temps de compétition et plus précisément les deux jours qui ont précédé la finale constituent la deuxième phase. J'ai dû affirmer ma position d'entraîneur responsable de cette équipe tant auprès des sportives, en rectifiant leur placement déjà effectué entre elles, qu'auprès de mes supérieurs. Pour les sportives, j'ai dû les convaincre en amont de la finale avec des éléments objectifs et en les valorisant pour que le risque à prendre devienne un défi pour elles. Concernant mes supérieurs, seul le résultat final pourrait les persuader *a posteriori*. Ici, il m'a donc surtout fallu soutenir ma conviction face à la pression culturelle que mes supérieurs m'ont fait sentir. »*



## ■ LA COMMUNICATION DANS LES SITUATIONS À FORT ENJEUX

Pour terminer notre inventaire des situations de communication complexes, nous allons aborder les situations compétitives à fort enjeux, situations dans lesquelles le stress du sportif, mais aussi et surtout, le stress de l'entraîneur peuvent perturber fortement l'efficacité de la communication.

### ÉCHANGER AVEC UN SPORTIF DÉBORDÉ PAR LE STRESS

Bertrand vient de terminer sa manche de demi-finale de Coupe du Monde d'Augsbourg en canoë monoplace de slalom. Pour la première fois, il passe en finale en prenant une brillante 3<sup>ème</sup> place après une course quasi-parfaite.

Au *briefing* de préparation de la finale, Raphaël, son entraîneur, perçoit tout de suite que Bertrand est très nerveux. Il lui parle, mais Bertrand n'est pas là ou évoque des détails du timing d'organisation de la finale plutôt que de débriefer correctement sa manche de demi-finale. Derrière l'écran de la vidéo, Raphaël tente de focaliser le pagayeur :

## LA COMMUNICATION DANS LES SITUATIONS À FORT ENJEUX

*« Bon, Bertrand, regarde, tu as super bien négocié la 3, mais à la 5 le rouleau est en travers et te porte sur la fiche de droite et tu n'avais pas assez d'angle à gauche... »*

Mais Bertrand n'écoute pas, ne regarde pas l'écran, il bouge sans arrêt. Raphaël écourté la séance vidéo et décide de changer de mode de *briefing*. Il va abandonner momentanément la préparation de la finale, pour tenter de sortir Raphaël de son mal-être.

Il essaie de lui faire formuler ses craintes, ses freins, par une approche empathique, des questions ouvertes, sans jugement. Bertrand peu à peu se livre :

*« Je vais être super attendu et observé car Fred et Gary, les autres Français, ne sont pas passés en finale, t'imagines si je fais une perf, l'importance de cette finale pour la suite de ma carrière, si je me loupe je m'en voudrai toute ma vie, et non, de toute façon je n'y arriverai pas, c'est un peu par hasard si je suis en finale, je suis 25<sup>ème</sup> au classement mondial, et c'est sûr, je vais prendre une bonne tôle, je vais être la risée de tous ! »*

Comme nous l'avons vu, Raphaël, avec un questionnement adapté, a laissé s'exprimer Bertrand, en étant attentif à bien rentrer en synchronisation avec lui, en adoptant un langage non verbal calme, ouvert, bienveillant. Déjà le sportif semble un peu moins sous pression. Progressivement Raphaël se lance dans un échange ponctué par des observations, des mises au point, relativise et éclaire l'argumentation de Bertrand en lui faisant re-verbaliser les changements de perception des enjeux de cette finale. Bertrand peu à peu s'apaise et dédramatise l'événement sans se sentir complètement serein, mais en étant plus conscient de son état et en l'acceptant. Raphaël termine cet entretien par des cycles de respiration profonde qu'il réalise avec lui. En effet, depuis le

début de la saison, il a entrepris avec l'aide du psychologue du Creps une formation à la relaxation dynamique pour les slalomeurs du Pôle France.

Pour la préparation de la finale, plutôt que l'analyse vidéo, il opte pour une reconnaissance rapide en marchant le long du tracé de la finale. Raphaël mise sur une décharge de la tension tant nerveuse que physique qui fera baisser le niveau d'activation de Bertrand au départ de la finale : par la dépense énergétique de la marche et du travail de la visualisation mentale des trajectoires.

Bertrand a pris le départ dans un état satisfaisant, il est 6<sup>ème</sup> de la finale, en réalisant une performance consistante certes, mais moins enlevée qu'en demi-finale. Le changement de stratégie opéré par Raphaël a porté ses fruits.

Dans des situations similaires, c'est-à-dire imprévues ou inédites, l'entraîneur reste en éveil ; il est prêt à changer et à adapter sa stratégie de préparation en fonction des informations qu'il prélève sur le comportement et les ressentis du sportif : l'empathie, l'écoute et l'adaptation sont alors nécessaires. Son attitude non verbale est aussi importante, le stress est contagieux dans les deux sens.



## **PASSER LES CONSIGNES DE DERNIÈRE MINUTE**

**E**n phase finale du championnat d'Europe Windfoil, Tom est second, qu'à deux points du premier au classement général, mais à un point devant le troisième et deux points du quatrième. Il reste une manche à courir et les 4 premiers peuvent encore gagner ou perdre le podium. Tom, assis sur le Zodiac, prépare soigneusement sa manche en échangeant avec son entraîneur, Philippe, qui le questionne sur le vent :

Philippe : « Qu'en penses-tu ? »

Tom : « J'ai senti plus de vent à droite avec toujours cet effet sur l'extérieur du parcours. »

Philippe : « Ok top, il est 11h et ça commence à bien chauffer, on voit plus de nuages en terre. Tu es allé voir à gauche ? »

Tom : « Non, je suis allé surtout à droite car je gagnais par rapport à ceux qui ont été à gauche »

Philippe : « Ok, tu as encore un peu temps, alors continue d'observer et de tester ta ligne de départ avec ta routine comme les manches précédentes. Tes routines fonctionnent, profite-en, allez ! »

Après l'avoir encouragé, Philippe continue de regarder ces nuages et laisse Tom dérouler les routines de préparation de son départ. Le comité lance les cinq minutes de la procédure. Les entraîneurs peuvent communiquer avec les coureurs jusqu'à quatre minutes avant le départ. Il reste une minute à Philippe, la pression monte, il sent le vent mollir sur la droite en raison de la chaleur qui augmente et des nuages qui s'intensifient à terre : signes significatifs de changements très probables. Pris par l'urgence et le stress, Philippe décide de foncer sur Tom qui est encore dans ses routines. Il arrive à fond avec son Zodiac et dix secondes avant le signal des quatre minutes, il hurle :

*« Tu as vu les nuages grossissent encore et le vent semble avoir baissé sur la droite, regarde bien avant ton...»*

Sa phrase est coupée par la sirène. C'est le signal des quatre minutes, Philippe doit s'éloigner de Tom qui n'a pas entendu la fin.

Tom est perturbé par l'attitude surprenante de son entraîneur. Les informations données étaient pertinentes mais, dans ce cas précis, elles ont fait sortir Tom de sa routine, ont augmenté son inquiétude et son stress. Dans cet état, Tom prendra un mauvais départ, cependant l'information de Philippe sur le vent lui permettra de réactualiser quand même son projet. Il finira 5<sup>ème</sup> à cette manche et 3<sup>ème</sup> au général. Il perd une place, le 3<sup>ème</sup> l'a doublé suite à ce mauvais départ, mais pas le 4<sup>ème</sup> lequel n'a pas pris en compte les changements du vent et fera donc une très mauvaise manche.



## LA COMMUNICATION DANS LES SITUATIONS À FORT ENJEUX

Nous constatons que Philippe a agi de façon impulsive, de peur que Tom n'ait pas vu cet élément météo important possiblement décisif pour sa course. L'entraîneur est amené à donner parfois à la dernière minute des éléments que le sportif peut avoir occultés.

Pour préparer ces situations, Philippe pourra mettre des exercices en place à l'entraînement et pendant des compétitions d'entraînement où il habituera Tom à recevoir des informations à la dernière minute. Ainsi Philippe pourra faire évoluer les routines du coureur afin que celui-ci soit capable, juste avant le départ, de prévoir d'intégrer une nouvelle analyse du plan d'eau et de la météo pour valider ou modifier son choix stratégique après le départ.

Philippe est ici dans une situation d'urgence qui le pousse à agir dans l'émotion. Nous savons qu'agir ainsi peut conduire à des comportements disproportionnés qui induisent une perturbation du sportif dans sa routine de préparation. L'entraîneur peut, dans ce cas, travailler sur la gestion des émotions à l'entraînement ou lors des compétitions. Ces « pas de côté » lui permettront de garder son sang-froid pour agir en conscience pendant ces moments à haute pression.

### ADAPTER SON DISCOURS AU PROFIL DU SPORTIF

Lors d'une compétition majeure du circuit européen de pistolet en vitesse olympique, Théo, dont c'est la première sortie internationale, réalise une belle performance sur le match de qualification et accède à la finale, qui se déroule deux heures plus tard.

Dans la salle d'appel, juste avant de rentrer en piste et d'affronter les 5 autres athlètes qualifiés, son entraîneur Martin, qui ne s'était pas préparé à ce que Théo soit en finale et qui ne le connaît pas très bien, sent monter le stress en lui.

Il improvise un discours de motivation :

*« Bon, c'est parti. Tu vas les défoncer ! Cette finale, elle est pour toi ! De toute façon, c'est une bande de bras cassés. Le Tchèque ne vaut rien, l'Espagnol ne tient jamais la distance en finale, et l'Indien, avec le style qu'il a, il vaut mieux qu'il ne monte pas sur le podium. Tu les bouffes, tu les explosives et on n'en parle plus ! »*

Théo, interloqué, surpris par ce discours quelque peu agressif, regarde Martin et acquiesce, plus par politesse que par conviction. Il rentre sur le pas de tir en essayant d'adhérer au *coaching* de Martin et cherche à se motiver avec un discours interne combatif :

*« Allez Théo, vas-y, tu peux le faire, sois un guerrier ! »*

Après un début de finale compliqué et de grosses fautes techniques, Théo est éliminé et finit 5<sup>ème</sup> de cette finale.

Martin, spectateur du naufrage, ne comprend pas.

*« Pourtant, hier avec Léo, j'ai eu le même discours et ça a marché, elle a gagné ! Je n'ai pas vu chez Théo cette rage de vaincre, cette attitude de warrior. Peut-être qu'il n'a pas l'étoffe d'un champion... »*



## LA COMMUNICATION DANS LES SITUATIONS À FORT ENJEUX



Dans cette situation, Martin ne réalise pas que son discours de motivation guerrier a plus décontenancé que transcendé son tireur. Ce qui avait fonctionné la veille avec Léa n'a pas marché avec Théo. Ce dernier est en effet plus centré sur la tâche que sur la possibilité d'écraser ses adversaires. Bien sûr, en tant que compétiteur, il veut gagner, mais avant tout avec l'art et la manière. Sa force c'est sa technique. Pour lui, ce qui importe le plus, c'est sa performance, la façon dont il va tirer. Il a besoin de se concentrer sur la tâche pour être performant et ressort satisfait de ses matchs lorsqu'il a pu proposer un niveau technique intéressant.

Surpris que Théo arrive à ce stade de la compétition, Martin, qui n'a pas pu s'adapter à la façon de penser de son athlète, est passé à côté du but recherché. Dans la salle d'appel, il aurait peut-être pu avoir un discours apaisant pour mettre Théo en confiance sur ses capacités techniques et le recentrer sur les points importants de sa séquence de tir. À ce moment-là, attentif à ce qu'il devait faire plus qu'à ses adversaires, Théo aurait sans aucun doute mieux géré cette finale.

Pour l'entraîneur, connaître le fonctionnement et les valeurs de ses athlètes est un moyen privilégié de s'adapter, au plus près, à leurs besoins et de permettre une plus grande efficacité dans la performance.



## ■ LE COACHING DE COÉQUIPIERS EN CONCURRENCE

### SITUATION DE FORTE CONCURRENCE INTERNE

Entre la demi-finale et la finale d'une compétition de slalom en canoë-kayak, l'entretien avec l'entraîneur consiste à analyser la première course (étude d'images vidéo, des chronos sectoriels, des ressentis, etc...) pour en faire un bilan et définir le nouveau projet de navigation avec le pagayeur. Le tracé du parcours reste le même, aussi les comparaisons avec les adversaires peuvent-elles être intéressantes pour construire mentalement la nouvelle trajectoire désirée : il y a, de nouveau, des choix tactiques et techniques à définir, plus ou moins engagés, en fonction de la manche précédente. Cet entretien s'opère sous forte contrainte temporelle, L'entraîneur peut avoir jusqu'à 3 sportifs en compétition en même temps et le pagayeur ne dispose que de peu de temps entre les 2 courses.

Lors des épreuves de sélection pour déterminer le pagayeur qui défendra les couleurs françaises aux prochains Jeux Olympiques, Lucas, entraîneur d'un Pôle France, entraîne trois athlètes, Enzo, Louis et Amir, qui peuvent tous postuler pour décrocher la sélection. Lucas, pour la première fois, doit faire face à une problématique particulière :

## LE COACHING DE COÉQUIPIERS EN CONCURRENCE

- le niveau de performance est analogue entre les trois slalomeurs, d'où une concurrence extrême,
- c'est la sélection pour les Jeux Olympiques, la compétition la plus convoitée pour ce genre de sport,
- l'enjeu est draconien car il n'y a qu'une seule place pour la course des J.O. alors que sur les autres compétitions, il y a trois places.

D'habitude, Lucas réalise les feedbacks en commun devant la vidéo avec juste un court entretien final individuel. Le contexte très particulier de ces courses de sélection l'amène à anticiper trois semaines à l'avance une stratégie différente dans un souci d'équité.

Sa résolution est d'établir uniquement des entretiens égalitaires et confidentiels d'une même durée pour que chaque pagayeur soit autonome dans ses choix sans favoriser l'un ou l'autre. Cependant, une problématique supplémentaire se présente : déterminer l'ordre de passage. Lucas décide de co-construire la règle avec les pagayeurs.

Lucas se lance :

*« Bon, les gars, il nous faut trouver un mode de fonctionnement qui vous va bien ! »*

Enzo propose de prendre l'ordre initial des dossards de la demi-finale pour ne pas compliquer. Amir conteste



cette proposition car, pour la finale, l'ordre des départs suit l'inverse du classement de la demi-finale ; aussi, préconise-t-il de suivre cet ordre. Louis, lui, propose que le mieux placé à la demi-finale choisisse l'un des trois créneaux, que le deuxième choisisse l'un des deux restants, le troisième prenant le dernier créneau. Lucas, qui a laissé faire, demande si la solution de Louis est partagée, vu qu'elle semble objective puisque dépendant du résultat de la demi-finale. Amir et Enzo, satisfaits par cette proposition, entérinent avec Louis cette règle de fonctionnement.

La mise en place de ce nouveau fonctionnement entre la demi-finale et la finale a donné entière satisfaction aux pagayeurs : Amir est sélectionné aux J.O., Louis et Enzo, très déçus, n'ont rien eu à reprocher à Lucas qui les avait traités sur un pied d'égalité avec Amir.

Dans des situations ou des contextes hors du commun, il est bon de savoir sortir ses routines habituelles. L'entraîneur doit faire preuve d'imagination pour adapter au mieux son management afin de répondre aux nouvelles contingences, même s'il sort de sa zone de confort.

La co-construction est intéressante dans le remaniement de fonctionnement ou de règles, car elle permet une meilleure adhésion des sportifs.



### **GÉRER LES ÉCHECS ET LES RÉUSSITES AU SEIN D'UN COLLECTIF**

Lors du championnat du monde de dériveur 420 mixte, les membres de la délégation française entraînée par Xavier sont dans un même logement. Le championnat se joue en dix manches et les trois équipages français sont concurrents au même titre que les adversaires des délégations étrangères. Le premier équipage, composé de Romain et de Louise, très expérimenté, est leader du classement mondial. Le deuxième, composé de Franck et de Emma est de bon niveau mais sans véritable chance de podium. Le troisième, composé de Richard et de Mia, est très jeune et peu attendu à ce niveau-là.

Xavier a fait le choix de louer une grande maison confortable pour optimiser la récupération et la simplicité afin d'organiser briefings / débriefings.

À mi-championnat et après de médiocres prestations pour leur niveau, Romain et Louise sont 6<sup>èmes</sup> au classement.

Richard et Mia, les benjamins du groupe sont, quant à eux, 2<sup>èmes</sup> au classement général, après avoir gagné ce jour une manche et réalisé ainsi leur meilleure performance, à la surprise générale.

Franck et Emma, formant le 3<sup>ème</sup> équipage, naviguent à leur niveau et sont classés 8<sup>èmes</sup> à seulement 4 points de Romain et Louise.

Après avoir quitté le lieu de compétition et être revenus à l'hébergement, les 3 équipages sont dans la cuisine pour l'habituelle collation du retour de navigation.

Évidemment Richard et Mia sont euphoriques ; Franck et Emma, qui eux aussi ont réussi une belle journée, partagent cet enthousiasme.

Richard : « *T'as vu à la bouée quand on a viré, on a repris au moins 5 longueurs sur l'Italien, il n'a vu que du feu !* »

Franck : « *Nous, quand on a envoyé le spi on a doublé les Russes, les Américains et les Polonais, ils ont mis du temps, ils étaient collés !!!* »



## LE COACHING DE COÉQUIPIERS EN CONCURRENCE



Xavier est très content de les voir ainsi et ajoute son commentaire de satisfaction :

*« Il était magnifique cet envoi, le timing sur le virement était incroyable, car vous avez décalé les premiers à gauche et vous avez mis une belle avance sur les autres avec ce coup-là. »*

À ce moment, pris par cette dynamique heureuse, Xavier n'a pas conscience que Romain et Louise sont muets. Romain prend son goûter et sort de la cuisine pendant que Louise demande :

*« À quelle heure est le débriefing ? »*  
Xavier : « Juste après le goûter, ça vous va ? D'ici 10 minutes. »

Louise : « Je n'ai pas trop envie de parler de la journée. »

Xavier : « Oui, je comprends, mais le championnat n'est pas fini. »

Louise : « Bon ok ! »

Lors du *débriefing*, Romain et

Louise sont restés effacés malgré les sollicitations de Xavier. Après le championnat, Romain a expliqué à Xavier qu'il aurait préféré un *débriefing* individualisé car il ne voulait pas entendre les autres exprimer les aventures de leurs manches.

Cette situation dommageable aurait-elle pu être anticipée par l'entraîneur ?

Une solution aurait été que Xavier, en début de championnat lors du *briefing* initial, expose clairement le contexte et le cadre d'action.

#### LE CONTEXTE

■ « *Le choix de regrouper vos 3 équipages à fort potentiel dans un même logement permettra de favoriser et de multiplier nos échanges pour devenir une force et une stratégie gagnante.* »

#### LE CADRE D'ACTION

■ « *Bien sûr, notre stratégie sera : que le meilleur équipage gagne ! Je vous accompagnerai pour aller chercher votre meilleur résultat, mais aussi pour obtenir le meilleur résultat collectif.* »

■ « *Un débriefing collectif formel sera réalisé systématiquement dans un lieu et à un horaire définis pour faire un point objectif sur les éléments clés de la course et pour préparer le lendemain.* »

■ « *Un débriefing par équipage pourra être réalisé à la fin de chaque journée, placé avant le débriefing collectif, si moi-même ou vous en faites la demande.* »

■ « *Si besoin, un débriefing individuel sera possible si moi-même ou l'un d'entre vous en exprime le besoin.* »

## LE COACHING DE COÉQUIPIERS EN CONCURRENCE

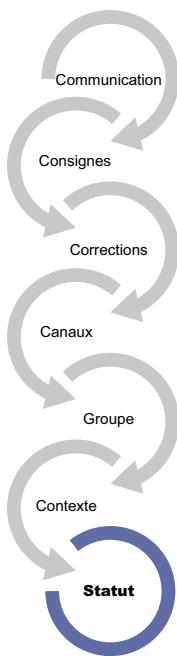
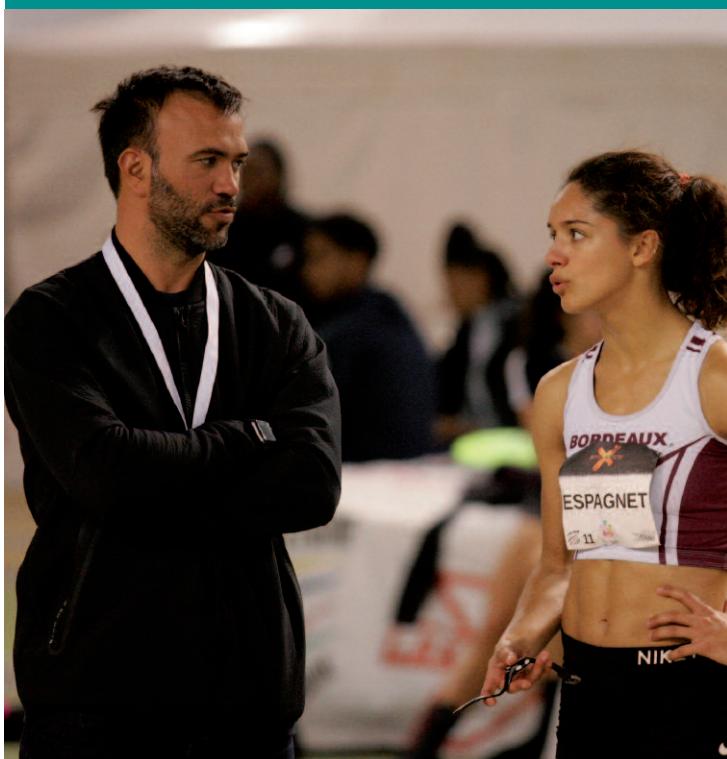


Dans cette organisation, Xavier devra s'assurer au quotidien de ce qu'il se passe entre le barreur et l'équipier de chaque équipage. L'état émotionnel lors de chaque course peut engendrer des comportements inacceptables chez l'un des équipiers. Le coach devra veiller à ce qu'il n'y ait pas de non-dit entre eux. Lorsque Xavier notera de la tension dans l'équipage, il pourra alors mettre en place un *briefing* individuel avec chacun des membres de l'équipage. Ensuite, il lui sera possible de les faire échanger entre eux.

Cette veille perpétuelle permet à l'entraîneur de prendre connaissance des difficultés rencontrées et des points à améliorer chez chacun et chacune. Après ces entretiens individuels ou par équipages, le retour à un travail collectif sur les réussites et les moments positifs de la journée reste central pour mobiliser tous les coureurs et les coureuses en vue des courses du lendemain.

Nous voyons dans ces multiples situations qu'une communication réussie nécessite beaucoup d'efforts, une bonne dose de confiance en soi et une créativité de tous les instants. Nous voyons également qu'avec du travail, de l'anticipation et de la réactivité, il est possible d'éviter les écueils majeurs que l'on rencontre. Il est essentiel de ne jamais oublier que la communication repose sur un processus complexe : ce qui compte n'est pas ce que l'on a dit, mais la perception de ce que l'autre a compris.

Dans le prochain numéro, nous aborderons l'impact du statut des personnes sur la communication.



**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 6** du **N°7** de la collection « **Psychologie** », « **S'adapter aux contextes particuliers** », 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<sup>ème</sup> degré), avec la collaboration de :

■ **Sylvain Barbu**

Entraîneur de tennis de table, B.E.E.S. 1<sup>er</sup> degré

■ **Lahcène Benhamida**

Entraîneur national de baseball, professeur de sport, B.E.E.S. 2<sup>ème</sup> degré

■ **Fabien Cadet**

Entraîneur de planche à voile, professeur de sport, B.E.E.S. 2<sup>ème</sup> degré

■ **Éric Égretaud**

Entraîneur national de tir au pistolet, professeur de sport, B.E.E.S. 2<sup>ème</sup> degré

■ **Julie Jean**

Psychologue, docteur en sciences du sport

■ **Louis Lacoste**

Responsable du projet paralympique de taekwondo, ex-entraîneur de national de karaté, professeur de sport, B.E.E.S. 2<sup>ème</sup> degré

■ **Philippe Salas**

Psychologue et docteur en psychologie, coordonateur du suivi psychologique des sportifs du Creps

■ **Bertrand Valcin**

Entraîneur national d'athlétisme, professeur de sport, B.E.E.S. 2<sup>ème</sup> degré



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](mailto:direction@creps-montpellier.sports.gouv.fr)  
[www.creps-montpellier.org](http://www.creps-montpellier.org)