



Analyse de l'interaction coach-sportifs - Analyse qualitative exploratoire d'un modèle original

*Elodie Remy *, Tiber Manfredini Marc Cloes **

** Département des Sciences de la Motricité, Université de Liège, Belgique*

*** Département Psychologies et cliniques des systèmes humains, Université de Liège, Belgique*

Mots-clés : basket-ball, interaction, coach, athlète, performance

Introduction

Partant de questions alarmantes pour la pérennisation et l'optimisation du sport (« Les entraîneurs perçoivent-ils la manière avec laquelle les joueuses vivent leur expérience ? », « Ont-ils conscience de leur manière d'agir ? »,...), nous avons eu la volonté d'analyser la dynamique interne à chaque club afin de déterminer comment cette dernière pouvait impacter positivement ou négativement la performance.

La psychologie sociale

La psychologie dite « sociale » se définit comme la branche de la psychologie qui « s'intéresse à tout ce qui relève, de près ou de loin, à l'influence que peuvent avoir des personnes sur d'autres personnes. Plus précisément, la psychologie sociale emprunte une voie scientifique pour tenter de comprendre et d'expliquer comment les pensées, les sentiments et les comportements des individus sont influencés par d'autres individus, que ces derniers existent bel et bien, qu'ils relèvent de l'imaginaire, ou encore que leur présence soit simplement implicite » (Gordon, 1954, cité par Fiske, 2008, p. 12).

En France et au Canada, notamment, cette partie de la psychologie a déjà été exploitée par plusieurs auteurs dans le domaine de l'éducation physique et du sport (entre autres Lafont, Cicero, Martin, Vedel et Viala, 2005 ; Mageau et Vallerand, 2003 ; Saury et Durand, 1995 ; Saury et Sève, 2004). En Belgique francophone, bien que la culture sportive soit sensiblement identique à celle prônée par les voisins français, il semble que cette tradition visant à intégrer la psychologie sociale à l'activité physique et/ou au sport n'existe pas encore. Nous avons voulu dépasser cette limite. Dès lors, en exploitant les fondements de cette branche atypique de la psychologie, nous avons tenté d'apporter un éclairage complémentaire, de qualité, permettant de comprendre davantage la relation complexe entre un coach de sport collectif et ses joueuses.



L'analyse qualitative exploratoire des liens entre l'interaction coach-joueuses, et entre les représentations mutuelles du coaching et celles de la performance s'inscrit parfaitement dans une orientation sociale de la recherche en psychologie du sport.

La relation coach-sportifs

Les relations coach-sportifs sont complexes, tant du point de vue relationnel que sportif. Pour d'Arripe-Longueville et Fournier (1998), la relation entraîneur-athlète est « une activité coopérative organisée pour réaliser une tâche collective et elle est décrite comme une totalité dotée de propriétés d'adaptation » (p. 86). Selon Jowett et Cockerill (2003, cités par Jowett et Lavalée, 2007, p. 4), « la confiance mutuelle, le respect, la croyance, le support, la coopération, la communication et la compréhension sont considérés parmi les composantes relationnelles les plus importantes qui contribuent au succès et à la satisfaction ». Ces termes nous font particulièrement penser à des notions de relation, d'alliance, de partenariat,... tandis que les mots « succès » et « satisfaction » supposent des perspectives positives. Selon une étude menée par Bloom (1996, cité par Culver et Trudel, 2000), un groupe de coaches experts a estimé que leur(s) habileté(s) à communiquer efficacement étai(en)t l'une de leurs caractéristiques typiques. En effet, selon ces experts, le fait de savoir quand et comment communiquer avec les athlètes constitue un trait distinctif entre un coach compétent et le meilleur. Pointons enfin les propos de Jowett et Lavalée (2008) qui ont décrit plusieurs habiletés conduisant à une bonne relation entre l'entraîneur et le sportif : communiquer verbalement, récompenser, soutenir l'autre, se poser des questions et y réfléchir, expliquer, écouter, influencer et se dévoiler.

Synthèse de la revue de littérature et objectifs du travail

Questions de recherche

Ces différentes considérations théoriques soutiennent la principale question de recherche qui a guidé notre travail, à savoir : « Quel est le lien entre, d'une part, ce que les coaches définissent comme leur(s) priorité(s) d'action(s) (variable 1), ce qu'ils font concrètement (variable 2) et comment le vivent les joueuses (variable 3) et, d'autre part, ce qu'attendent les joueuses (variable 4) et comment le lien entre ces quatre aspects influe sur la performance (variable 5) et finalement, comment la performance rejaillit là-dessus ? ». Par cette interrogation, nous désirions connaître plus spécifiquement la nature des liens qui existent entre :

- la (les) priorité(s) d'actions des coaches et ce qu'attendent les joueuses (Q1) ;

- la (les) priorité(s) d'actions des coaches et ce qu'ils font concrètement (Q2) ;
- la (les) priorité(s) d'actions des coaches et comment le vivent les joueuses (Q3) ;
- ce que les coaches font concrètement et ce qu'attendent les joueuses (Q4) ;
- ce que les coaches font concrètement et comment le vivent les joueuses (Q5) ;
- ce qu'attendent les joueuses et comment elles vivent leur propre expérience (Q6).

Deux relations supplémentaires visent à déterminer comment les quatre premières variables rejaillissent sur la performance (Q7) et, finalement, comment celle-ci exerce son effet sur les variables 1, 2, 3 et 4 (Q8).

Modélisation

Pour soutenir nos différentes questions de recherche, nous avons créé un modèle qui met en évidence les liens entre les différents variables prises en compte. Étant donné la nature interrelationnelle de la dyade coach-joueuses, le modèle a été construit, dans son ensemble, en tant que système en « aller-retour ». Il servira de grille de lecture pour notre analyse.

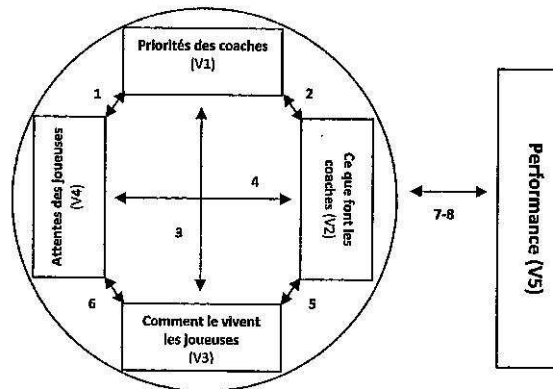


Figure 1 : Modélisation des questions de recherche

Méthodologie

Modalités de la collecte de données

Notre recherche a été menée en collaboration avec trois équipes féminines de basket-ball de 1^{ère} division régionale francophone belge (R1). Il s'agit d'une démarche qualitative portant sur l'étude de trois cas. Notre choix méthodologique ne permettra absolument pas de généraliser les résultats mais il peut toutefois nous amener à vérifier si des phénomènes se reproduisent ou non. La collecte des données a été menée de façon similaire dans les trois sites. D'abord, les coaches ont été sollicités dans le cadre d'un entretien semi-structuré initial au cours duquel nous avons pu récolter des informations relatives aux variables 1, 2 et 4. Ensuite, un *focus group* a été réalisé avec les joueuses pour obtenir des renseignements relatifs aux quatre premières variables. Par la suite, les pratiques d'entraînements et de compétition étaient observées pendant une semaine complète (données relatives à la variable 2) et des questionnaires de perceptions de séances étaient proposés aux différents acteurs (données relatives aux variables 1, 2, 3 et 4). Enfin, en fin de championnat, une seconde rencontre a été organisée à la fois avec les coaches et les joueuses. Elle nous a permis de récolter des données sur la cinquième variable (ressentis des joueuses et des coaches par rapport au classement de leur équipe, sentiments en regard des aspects sportifs et extra-sportifs à l'issue d'une saison complète, perception de l'ambiance régnant dans l'équipe,...).

Traitements et analyse des données

A partir de toutes les données disponibles, nous avons récolté des indices qui pouvaient être soit matériels (déclarations, événements,...), soit subjectifs (impressions des chercheurs investis directement dans la collecte et l'analyse des données).

Dans un premier temps, les trois entretiens initiaux et les trois *focus group* ont intégralement été retranscrits. Ensuite, les données ont été analysées spécifiquement par au moins deux des chercheurs. Au cours d'un examen global, ceux-ci confrontaient leurs impressions, leurs ressentis et leurs perceptions,... à partir du visionnement des enregistrements vidéos des entretiens. Dans l'étape suivante, tous les enregistrements vidéo des séances (deux ou trois entraînements et un match par site) ont été examinés afin de relever un maximum d'indices pertinents. Enfin, les seconds entretiens ont fait l'objet du même traitement que les premiers. Sur la base de toutes les données relevées, nous avons établi des tableaux de synthèse scindés en cinq parties correspondant aux cinq variables. A partir de ces tableaux, nous avons tenté d'éclairer chaque élément d'information ayant une unité de sens par un contexte particulier (passé ou présent). Par la suite, en vue d'obtenir principalement davantage d'informations relatives aux attentes des joueuses et aux priorités du coach, les questionnaires de perceptions de séance et de match (questions fermées et ouvertes) ont été exploités.



Finalement, à partir de ces différents éléments, nous avons pu mettre en évidence et discuter les informations pertinentes en rapport avec le sujet de la recherche.

Contrôle de la qualité des données

Dans le processus d'analyse utilisé, la fidélité ne peut être appréciée quantitativement. Elle découle toutefois de l'accord des différents chercheurs à propos des éléments dégagés des données. Par ailleurs, le principe de triangulation de l'analyse de cas est respecté. En effet, on retrouve bien un ancrage du côté du coach et des joueuses ainsi qu'au niveau des observations réalisées sur le terrain.

Résultats

Dans cet article, nous avons délibérément restreint la présentation de nos résultats en nous centrant presque exclusivement sur les principales divergences émergeant entre les coaches et leurs joueuses ou, au sein d'une équipe, entre les joueuses elles-mêmes. Loin de vouloir faire exclusivement preuve de négativisme à l'égard de chaque club, nous avons opté pour cette solution afin de tenter d'explicitier la pertinence de notre modèle et d'évaluer l'impact de ces contradictions sur la performance.

Site 1

Présentation générale

Le 1^{er} site, impécunieux et vétuste, véhicule une image de « basse classe ». L'entraîneur C1, diplômé par l'ADEPS¹, dispose d'une grande expérience dans le domaine du coaching. En effet, bien que son domaine d'action porte principalement sur les équipes de jeunes et de seniors hommes, cela fait quand même 25 ans qu'il entraîne. L'équipe se compose de 9 joueuses âgées entre 17 et 30 ans (moyenne = 23,5 ans). Certaines d'entre elles évoluent également dans l'équipe de 1^{ère} provinciale.

¹ Service public régionalisé qui est responsable, notamment, de la reconnaissance des brevets d'entraîneur sportif



Philosophie de travail

Au cours de nos observations et grâce aux questionnaires de perceptions de séance, nous avons remarqué une certaine lassitude affichée par de nombreuses joueuses quant à la « structure » de travail préconisée par le coach C1 (« Exercices de shoots qui ne changent pas d'un entraînement à l'autre », « Les semaines passent et se ressemblent »,...). En effet, il propose des entraînements très similaires, avec des séquences d'exercices répétitives. Les joueuses s'en plaignent ouvertement (commentaires, attitudes, réflexions,...) mais le coach ne tient pas compte de ces feedback. A ce niveau d'analyse, une première contradiction apparaît donc entre ce que le coach dit faire/fait et les attentes des joueuses. De cette contradiction, il résulte que les joueuses vivent mal la situation.

De plus, il semble qu'une seconde divergence se manifeste entre ce que le coach dit faire/fait et une de ses priorités d'actions qui consiste à travailler différents exercices que les joueuses n'ont jamais vus. Est-il conscient de la façon dont il mène ses entraînements ? Nous pensons qu'il serait utile de comparer ce qu'il entreprend réellement (observations) avec ses préparations.

Relations coach-joueuses

A plusieurs reprises, certaines joueuses ont exprimé des perceptions contradictoires quant aux comportements du coach. En effet, certaines attendent qu'il se fasse davantage respecter (« Il devrait nous gueuler dessus une bonne fois pour toutes ! ») tandis que d'autres estiment qu'il en fait déjà assez (« Il n'était pas là au match, on s'est peut-être moins fait engueuler ! »). Au vu de ces contradictions, nous émettons l'hypothèse que des tensions existent entre les joueuses et mettent le coach en difficulté. De plus, il semble qu'en fonction des moments, les joueuses attendent des comportements différents : quand le coach devrait les soutenir et se montrer engagé, il se tait et quand il devrait se taire, il s'emporte verbalement. Nous pointons la divergence d'opinions qui émane des deux pôles de la dyade à propos des comportements attendus et nous nous interrogeons quant à la capacité du coach à soutenir ses joueuses ainsi qu'à discerner le comportement à adopter dans une situation donnée.

Déception ressentie

Le coach C1 affiche une grande déception par rapport à l'engagement et à l'investissement de ses joueuses qui, pour la plupart, privilégient largement l'amusement plutôt que l'intensité de travail. A ce niveau, il apparaît donc que les objectifs des uns et des autres ne se rencontrent pas. Toutefois, bien qu'il s'en plaigne, il semble que le coach n'entreprenne aucune action destinée à favoriser la motivation à la tâche des joueuses. En effet, il est persuadé de ne pouvoir agir que sur les variables distales (à long terme et peu sous son contrôle



direct, comme par exemple, le contexte, la posture de l'autre, les ressources externes,...) et non proximales (à court terme et plus sous son contrôle direct, comme par exemple, sa manière de construire la relation, d'organiser les entraînements, sa posture dans le coaching,...). Nous nous interrogeons sur la place qu'il accorde à l'évaluation de ses principes d'actions. Selon Martens (2004), les coaches qui accordent peu d'intérêt à leur propre pratique ont des philosophies qui sont insuffisamment développées pour rencontrer les demandes de coaching.

Relations groupales

Au sein de l'équipe, la cohésion opératoire semble se situer largement en-dessous de l'affective et il nous est apparu que, pour l'équipe, cette dernière constituait un moyen de se « protéger », de maintenir une atmosphère agréable entre les joueuses et de contrecarrer le poids de la performance (ou la contre-performance). Par ailleurs, nous avons eu l'impression que cette cohésion affective pouvait exercer un impact négatif sur la performance des joueuses. A ce sujet, Gréhaigne, Billard et Laroche (1999) indiquent que, lorsque les sportifs dépensent trop d'énergie à l'entretien de la cohésion de l'équipe, la production de celle-ci diminue.

Performance

En fin de championnat, l'équipe 1 a terminé 10^{ème} sur 13. Bien que peu probante, cette position au classement répond à l'objectif principal que l'entraîneur s'était fixé lors de son interview, à savoir le maintien dans la catégorie. Lors du second focus group, contrairement à leur coach, les joueuses ne semblaient pas vraiment perturbées par leur classement pourtant plutôt inquiétant. Ces informations mettent une fois de plus en évidence la divergence d'attentes et d'objectifs entre le coach et les joueuses.

Site 2

Présentation générale

Le deuxième site étudié est un centre de formation qui accueille des jeunes filles et garçons âgés de 14 à 18 ans, en internat pour la majorité. L'équipe ne peut connaître ni promotion, ni relégation. Le coach C2 entraîne l'équipe féminine du centre depuis 3 ans (2 ans au moment de l'étude) ainsi qu'une équipe de division 1 nationale depuis 2 ans (1 an au moment de l'étude). L'équipe 2 se compose de 12 joueuses dont la moyenne d'âge ne s'élève qu'à 16 ans. Certaines joueuses évoluent dans une deuxième équipe dite « de ligue² » tandis qu'une autre joue en double affiliation dans une équipe de division 1 nationale.

² Mise en place depuis trois ans, elle permet à de jeunes joueuses d'avoir une deuxième rencontre par week-end en compensation au manque de matches en équipe de jeunes.



Philosophie de travail

Le coach du site 2 prône la rigueur absolue, tant aux entraînements qu'aux matches. Selon lui, « sévérité », « exigence », « fermeté »,... sont les maîtres-mots pour encadrer une équipe, d'autant plus lorsqu'elle est composée de jeunes sportifs. Les joueuses, et principalement les cadettes envers lesquelles il se montre encore plus strict, ne le voient pas toutes du même œil. En effet, la plupart déplore son manque de psychologie et d'équité. De fait, le coach fonctionne sur la base d'une hiérarchie qu'il détermine en fonction de l'ancienneté (et exceptionnellement du talent) des joueuses. Ces dernières sont tout à fait conscientes de son mode de fonctionnement qui a tendance à diminuer le sentiment d'appartenance des « nouvelles ». Il semble qu'il existe ici une divergence entre le coach qui adopte un style de coaching par commandement³ et la plupart des joueuses qui attendent plus de compréhension et de « justice » de sa part. Il nous est apparu que la résultante directe de cette contradiction se manifeste chez de nombreuses joueuses qui semblent vivre craintivement leur situation. Si nous avons eu l'impression que le coach était clairvoyant sur les conséquences que ses comportements pouvaient engendrer auprès des joueuses, il n'a pourtant laissé transparaître aucune volonté de les modifier. Nous avons en fait pris conscience qu'il était persuadé de l'efficacité de ses démarches et qu'aimer « recevoir avant de donner » l'empêchait certainement de se placer au centre des situations « problématiques ». Nous nous demandons quel impact ces attitudes peuvent avoir sur les joueuses au vu d'autres éléments cités par celles-ci : « C'est à nous à savoir à chaque fois, que le coach nous veut du bien », « Parfois, j'ai l'impression qu'il me laisse moins de chance à me prouver que les autres (les filles en qui il a confiance) mais je sais qu'au fond, c'est de ma faute, c'est moi qui dois me prouver »

Relation coach-joueuses

Lorsque le coach est amené à décrire les relations qu'il tisse avec son équipe, il mentionne deux facettes diamétralement opposées. La première caractérise sa façon d'être dans le contexte des entraînements et des matches tandis que la deuxième fait référence aux comportements qu'il adopte dans les situations extra-sportives (avant et après les séances). Dans ce 2^{ème} contexte, le coach semble accorder de l'importance à l'aspect humain des joueuses : « C'est important pour moi d'avoir beaucoup de communication avec les filles parce que, parfois, il y a beaucoup de choses derrière qu'on ne sait pas ou qu'on ne sait pas totalement et qui influencent beaucoup sur leur façon d'être, leur façon de se comporter ». Il nous est également apparu que le coach faisait preuve d'humour pendant les pauses ou après les séances. Nous avons en fait eu

³ Dans ce type de coaching, l'entraîneur prend toutes les décisions parce qu'il croit posséder toutes les connaissances et l'expérience nécessaires pour coacher efficacement. Les athlètes, quant à eux, se doivent d'écouter, d'absorber et de se soumettre aux ordres de leur coach (Martens, 2004).



l'impression qu'il avait la capacité de « changer de casquette » en fonction des situations, ce qui permettait aux joueuses de faire la part des choses.

Relations groupales

Outre le fait que la cohésion nous semble tributaire de l'âge des joueuses, le match nous a également laissé percevoir quelques sources de « rupture » entre des joueuses plus individualistes que les autres. Nous nous interrogeons quant à la valeur qu'elles accordent à l'atteinte d'une tâche commune. Le manque de soutien mutuel et de coopération, ainsi que les comportements individualistes, ne semblent pas plaire à tout le monde : « Quand au score ça ne va pas, toute l'équipe baisse les bras » ; « Pendant les matches, certaines filles râlent vite, mais pas toutes ». La jeunesse peut en partie expliquer ces phénomènes où la plupart des joueuses sont davantage centrées sur elles-mêmes (et donc sur leurs performances) que sur les autres.

Dans cette 2^{ème} équipe, où certaines se sentent « mises de côté », il apparaît peu probable que l'équipe partage un « sort commun ». Or, comme plusieurs auteurs l'ont mentionné (notamment Orlick, 1986), nous savons que la construction d'une harmonie collective nécessite un engagement de tous les membres de l'équipe dans un but commun. Finalement, l'absence d'identité collective se comprend par la philosophie du club qui vise prioritairement à faire progresser les joueuses de manière individuelle (les progrès collectifs constituent également un objectif à atteindre mais il nous est apparu que le but ultime de l'entraîneur consistait à « sortir du lot » un maximum de joueuses). Il semble donc que l'équipe se soit principalement développée autour d'une problématique de l'identité ciblée sur la distinction des joueuses, reléguant de ce fait au second plan le groupe comme référence identitaire.

Performance

La situation de stagnation de l'équipe (elle ne peut rejoindre ni une division inférieure, ni une division supérieure) lui alloue une certaine sérénité par rapport au maintien. Finalement, le centre de formation se positionne en 12^{ème} place du championnat et laisse, de manière générale, le coach assez satisfait : « Maintenant, vu la jeunesse des demoiselles qui sont rentrées cette année parce qu'on a quand même pas mal de jeunes filles nées en 96 et le fait qu'on soit passé à côté de 5 ou 6 matches avec des différences de moins de 3 ou 4 points, on peut être satisfait quand même ». De notre côté, même si d'une part, la cohésion d'équipe et la dynamique interne ne nous semblent pas optimales et que, d'autre part, la position au classement laisse supposer un mauvais championnat, nous n'oublions pas que la moyenne d'âge de l'équipe ne s'élève qu'à 16 ans et que les résultats peuvent être considérés comme positifs, notamment sur le plan de la qualité de jeu, lorsqu'on tient compte de l'expérience des autres équipes de la série.



Site 3

Présentation générale

Ce dernier site compte deux équipes féminines au niveau régional (une en 2^{ème} division régionale et une en 1^{ère} régionale ; cette dernière faisant directement l'objet de notre recherche). A l'instar du club 1, l'équipe 3 (comme l'ensemble du club) semble véhiculer une image « prétentieuse ». Serait-ce dû à la double affiliation qu'elle entretient avec un club de division 1 nationale ou à l'équipe de division 1 nationale masculine ?

L'analyse s'est avérée particulière en raison de l'arrêt du coach C3a, initialement prévu pour encadrer l'équipe. En fait, las de ne pas obtenir le retour escompté de la part de la majorité des joueuses, il a décidé d'arrêter, laissant son équipe sans entraîneur potentiel. Le coach C3b (préparateur physique des équipes régionales féminines et coach de l'équipe de 2^{ème} régionale) a été sollicité pour remplacer son collègue jusqu'à la fin de la saison.

Le coach C3b, titulaire d'une licence en Education physique et diplômé ADEPS, a entraîné jusqu'en division 1 nationale masculine et, du côté féminin, il s'est principalement occupé d'équipes de jeunes, dont celle de sa fille qu'il a toujours suivie (celle-ci intègre d'ailleurs l'équipe de 1^{ère} division régionale du club 3). L'équipe se composait initialement de 12 joueuses évoluant en R1 et/ou en R2 et/ou en D1, âgées de 18 à 29 ans (moyenne = 22 ans). Deux joueuses ont décidé d'arrêter en cours de saison, pour des raisons personnelles, l'une au mois de décembre et l'autre au mois de février.

Philosophie de travail

Lors de l'entretien, le coach C3b a insisté à plusieurs reprises sur l'importance qu'il accorde au partage entre l'intensité de travail et l'amusement : « *Il faut arriver à trouver le juste milieu entre la bonne humeur et le travail intensif, c'est un peu cela ma philosophie* ». Les joueuses semblent tout à fait conscientes de cette priorité défendue par le coach mais pourtant, sur la base de nos observations, il nous est apparu que l'amusement prenait nettement le dessus sur l'intensité de travail, au désespoir du coach lui-même et de certaines joueuses (« Je ne suis pas satisfait car il y en a encore deux ou trois qui n'arrivent pas à se dépasser » - C3b, « L'entraînement était court, ludique mais pas suffisamment actif » - Jn). A ce niveau, nous soulignons donc la présence de perceptions différentes entre le coach et certaines joueuses mais également entre les joueuses elles-mêmes à propos de la manière dont les entraînements se déroulent. Malgré la déception affichée par le coach, nous avons eu l'impression qu'il arrivait toutefois à se contenter de la situation et de ce que les joueuses lui avaient « donné ».

Lors des matches, il semble que les joueuses attendent un ajustement émotionnel du coach au vécu émotionnel de l'équipe (« Poupi [C3b], on va perdre, ben il sera toujours là. On prend 30 points, ben il sera toujours là, même si c'est fini. Coach C3a pas, il abandonne, il s'assied et voilà, c'est tout. La défense ne va pas, ben la défense ne va pas. Poupi, lui, il va se lever, nous encourager »). De plus, à plusieurs reprises, certaines joueuses ont manifesté des attentes d'encouragement. Mais quelle est l'importance accordée par l'équipe à la sphère du jeu à proprement parler ? Nous avons en effet eu l'impression qu'elle n'était que secondaire en comparaison avec la sphère affective. Nous connaissons déjà l'impact peu probant de ce phénomène sur les performances (Cox, 2005).

Relations coach-joueuses

Le coach C3b, qui connaît la plupart de ses joueuses depuis plus de 10 ans, entretient avec ces dernières une relation privilégiée qui a souvent tendance à dépasser le cadre « normal » habituellement établi entre un coach et son équipe : « [...] j'avais noué avec elles un certain type de relation. J'étais le bon papa, le pédagogue, celui à qui, si on avait un problème, on venait parfois le raconter, etc. Donc à partir du moment où on a créé cette relation, je me vois mal passer dans une autre relation. Donc, c'est pour ça que j'étais ennuyé quand j'ai dû reprendre l'équipe ». Cette situation de proximité particulière semble constituer une explication probable au contentement du coach.

De manière concomitante, il nous est apparu que le coach est peu enclin à prendre ses responsabilités car il veut garder la relation privilégiée qu'il entretient avec la majorité des joueuses. Cependant, selon Jowett et Lavallee (2008), une relation efficace et infructueuse présentera inévitablement des résultats positifs en termes de santé psychologique et de bien-être, mais sans réelle amélioration de la performance. Nous avons eu l'impression que le stress lié à la pratique sportive constituait un problème pour le coach et que les joueuses le ressentaient. Nous pouvons, ici, nous interroger : dans quelle mesure les joueuses se doivent de « porter » et de soutenir leur coach ? Quelle est la capacité de « coping » du coach ?

Relations groupales

Au sein de l'équipe 3, qui se décrit comme une « team de luxe », nous avons eu l'impression que les bonnes relations n'étaient qu'apparentes. En effet, d'une part, nous avons noté la présence de certaines lignes de rupture (« Ben, en fait, ici, il y a deux équipes. Il y a une R1 et une R2. Il y en a cinq ou plus, je ne sais même pas, qui font les deux. Euh... Sinon, on s'entend toutes très bien... ») et, d'autre part, il nous a semblé qu'un conformisme au sous-groupe cohésif (formé notamment par la fille de l'entraîneur C3b) était un passage obligé pour espérer une intégration optimale au sein de l'équipe.

Si le sous-groupe cohésif se dit être très soudé en contexte extra-sportif, les choses nous sont apparues différentes sur le terrain. Nous l'avions déjà constaté



lors du focus group (« Ce qui se passe sur un terrain se passe sur un terrain et en dehors ben, une fois que le match est terminé, c'est fini », « Un match ça amène des tensions, c'est à vif quoi mais c'est vrai qu'une fois qu'on siffle la fin du match, c'est terminé. Et donc, s'il y a une « bizbrouille », c'est vite réglé ») et nos impressions se sont confortées lors de la phase d'observation. Il nous est apparu que la sphère du jeu était celle où il n'y avait plus de cohésion, comme s'il y avait un certain clivage : « Ça se passe mal sur le terrain, ça se passe bien en dehors ». Au cours du match, les joueuses encourageaient depuis le banc mais pas sur le terrain. Par ailleurs, certaines ne semblaient pas apprécier les actions de leurs coéquipières et leur faisaient remarquer par des signes de mécontentement. Dans de telles circonstances, comment atteindre une performance optimale ?

Performance

Lors de l'entretien avec le coach C3b ainsi qu'au moment des observations, la situation était périlleuse, le mot « maintien » était sur toutes les lèvres, le coach semblait stressé quant à l'atteinte de cet objectif (l'unique étant donné que, pour des raisons financières, l'équipe ne veut pas monter et qu'une descente entraînerait la relégation de l'équipe de 2^{ème} division régionale en catégorie provinciale) et il semblait désirer se décharger au plus vite de cette pression : « Ça me ferait plaisir de gagner parce que ça m'éviterait de me tracasser par la suite ». N'oublions pas que cette situation délicate vécue par l'équipe résulte, probablement en partie, des mauvaises relations qui régnaient entre les joueuses et le coach C3a. En effet, le courant ne passant pas, les performances s'en sont ressenties. A ce sujet, selon nous, il y a à nouveau eu un manque de communication dès le départ entre les différents protagonistes. Les attentes des uns et des autres n'ont, en effet, pas pu être confrontées de façon constructive, au point que chacun a vécu sa saison à sa « façon ». De plus, aucun moyen n'a été mis en place pour « crever l'abcès », au fur et à mesure que la situation (sportive et relationnelle) se dégradait.

Lorsque nous sommes retournés dans le club 3 pour la seconde rencontre et que nous avons demandé aux joueuses leur position au classement, aucune d'entre elles n'était vraiment au courant : « On est troisième en partant de la fin » ; « Non, quatrième en partant du bas », « En R1, on ne sait pas ». Nous étions fort étonnés qu'une réponse unanime ne fût pas de la part des joueuses, surtout au vu des difficultés qu'elles avaient rencontrées pour se maintenir. Il nous est apparu que les filles n'avaient pas amélioré leur considération concernant la sphère du jeu à proprement parler.

Finalement, l'objectif de maintien a été atteint. En effet, l'équipe a réussi à terminer à la 11^{ème} place (sur 13) du championnat, juste derrière l'équipe 1 et un rang devant l'équipe 2, avec une seule victoire supplémentaire. Ces constats nous permettent de considérer assez objectivement les trois équipes comme



situées sur un même niveau, dans le bas du classement (ces positions étant bien entendu issues du hasard).

Discussion et conclusion

Sur la base des résultats qui viennent d'être mis en évidence, il apparaît assez explicitement que le modèle (qui a servi de grille de lecture) a fait ses preuves, en ce sens qu'il nous a permis de récolter des informations relatives à chacune des variables. Dans une perspective de transformation de la pratique, il apparaît indispensable de prendre en compte chacun de ces paramètres. Nous avons par ailleurs été en mesure de faire émerger un certain nombre de divergences d'opinions et de comportements entre les différents acteurs (joueuses, coach, dirigeants,...), renforçant l'idée que la relation coach-sportifs est très complexe et laissant inévitablement présager un manque de communication et de concertation. De la littérature, plusieurs éléments s'imposent pourtant en faveur d'une bonne communication. En effet, selon Brawley, Carron et Widmeyer (1993), une communication claire, cohérente et sans ambiguïté entre l'entraîneur et le leader d'équipe à propos des objectifs, des tâches et des rôles des membres de l'équipe influence considérablement la cohésion. Selon Montgomery et Baxter (1998), la communication, variable antécédente et résultante, peut être vue comme un pont entre les membres. Elle les éloigne, les rapproche ou leur permet de ne former qu'un. En d'autres mots, la quantité et la qualité de la communication sont des éléments (parmi d'autres) qui permettent de réunir ou de séparer les membres et à son tour, une bonne relation affecte la qualité et la fréquence de la communication. Il semble qu'un travail important de partenariat devrait être entamé entre les différents protagonistes des trois clubs.

Les profils de coaches et de joueuses ne permettent à aucune équipe de se distinguer en termes de performance et nous sommes tentés de conclure à l'existence de certaines zones problématiques au sein des trois sites. Nous proposons, par conséquent, quelques pistes d'actions destinées aux coaches et directement issues de notre travail d'observation, telles que : l'organisation régulière de (dé)briefings, la familiarisation avec la psychologie du sport notamment, la définition mutuelle des objectifs,... Cela ne sera bien sûr possible que si le coach et les joueuses souhaitent entreprendre ces démarches personnellement, et non sous une quelconque contrainte extérieure.

De par sa méthodologie particulière, cette analyse exploratoire ouvre la voie à de futures recherches ayant pour vocation de mieux cerner cette relation coach-sportifs tellement compliquée mais dont le développement harmonieux est primordial à la satisfaction personnelle éprouvée et aux succès individuels et collectifs. Afin de faire « un pas de plus » dans ce type de recherche à visée (rappelons-le) sociale, il conviendrait de restituer les résultats des analyses aux différents acteurs (principe en spirale de la « recherche-action »). En effet, cette étape supplémentaire permettrait d'évaluer dans quelle mesure la démarche



entreprise est bénéfique, de réfléchir aux moyens qui permettraient de l'améliorer davantage, de déterminer les adaptations à effectuer en vue d'un réajustement, d'estimer objectivement si les buts fixés sont atteignables... De belles perspectives semblent se profiler dans cette direction.

Références

- Arripe-Longueville, Fabienne & Fournier, Jean, « Etude comparative des modalités d'interaction entraîneur-athlètes en tir à l'arc masculin et en judo féminin français de haut niveau », *Avante*, 4, 3, 84-99, 1998.
- Brawley, Laurence R., Carron, Albert V. & Widmeyer, Neil W., « The influence of the group and its cohesiveness on perception of group goal-related variables », *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 15, 3, 245-260, 1993.
- Fiske, Susan T., *Psychologie sociale*, Bruxelles, De Boeck Université, 2008.
- Cox, Richard H., *Psychologie du sport*, Bruxelles, De Boeck Université, 2005.
- Culver, Diane M. & Trudel, Pierre, « Coach-athlete communication within an elite alpine ski team », *Journal of Excellence*, 3, 28-54, 2000.
- Gréhaigne, Jean-François, Billard, Michel & Laroche, Jean-Yves, *L'enseignement des sports collectifs à l'école : conception, construction et évaluation*, Bruxelles, De Boeck Université, 1999.
- Jowett, Sophia & Lavallee, David, *Social Psychology in Sport*, Champaign, IL, Human Kinetics, 2007.
- Jowett, Sophia & Lavallee, David, *Psychologie sociale du sport*, Bruxelles, De Boeck Université, 2008.
- Lafont, Lucile, Cicero, Christophe, Martin, Liza, Vedel, Audrey & Viala, Magalie, « Apports de la psychologie sociale à l'intervention en EPS : Rôle des interventions tutorielles et des « coping » modèles », *@Jriepps*, 8, 2005.
- Mageau, Geneviève A. & Vallerand, Robert J., « The coach-athlete relationship : a motivational model », *Journal of Sports Sciences*, 21, 883-904, 2003.
- Martens, Rainer, *Successful Coaching*, Champaign, IL, Human Kinetics, 2004.
- Montgomery, Barbara M. & Baxter, Leslie A., *Dialectical approaches to studying personal relationships*, New Jersey, Routledge, 1998.
- Orlick, Terry, *Psyching for sport: mental training for athletes*, Champaign, IL, Leisure Press, 1986.
- Saury, Jacques & Durand, Marc, « Etude des connaissances pratiques des entraîneurs experts en voile : de l'analyse des relations entraîneurs-athlètes à une modélisation de la situation d'entraînement », *Sport*, 151, 25-39, 1995.
- Saury, Jacques & Sève, Carole, *L'entraînement*, Paris, Revue EP.S, 2004.