

Motivation et leadership de l'entraîneur

Entraîneurs efficaces

Session de formation continuée des
entraîneurs – 5 septembre 2009

Jean Colot

Objectifs de la séance

- Définir la motivation et ses composantes
- Expliquer quelques principes qui pourront guider l'entraîneur dans sa pratique en vue de développer la motivation du (des) sportif(s).
- Échanges sur les méthodes des entraîneurs...

La motivation, les motivations : de quoi parle t'on exactement ?

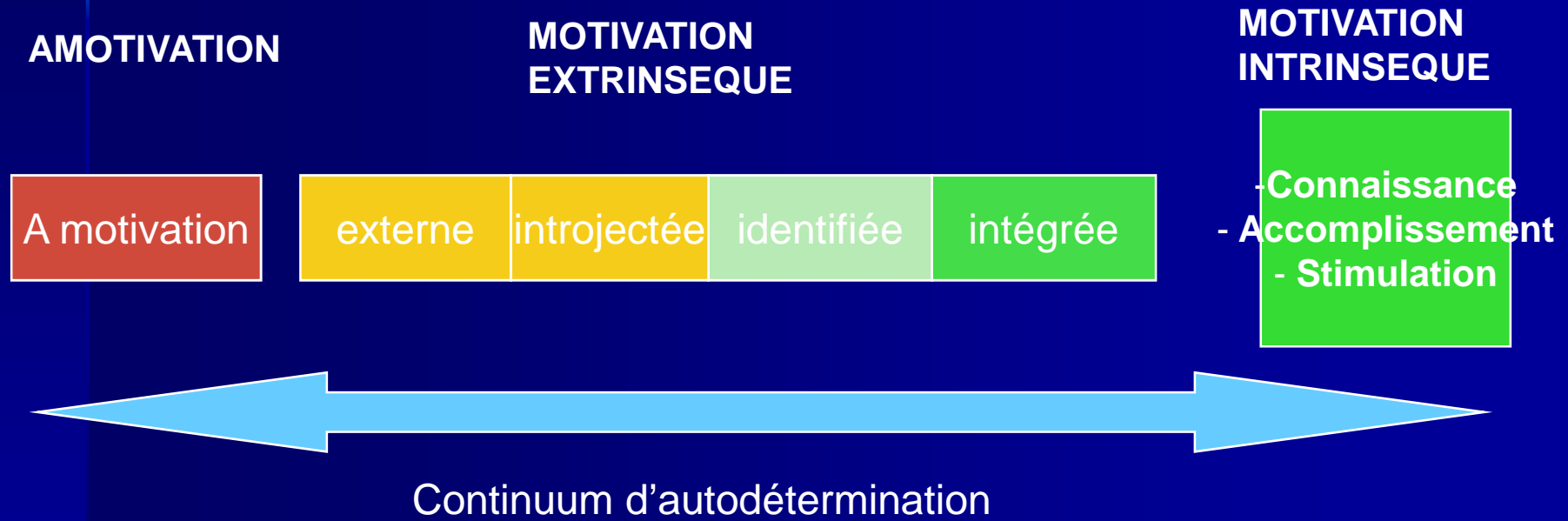
- On use et abuse du terme de motivation dans le monde du sport. Ce terme recouvre beaucoup de conceptions différentes
- Dans la littérature scientifique la motivation est considérée comme une variable responsable de deux aspects du comportement: (1) son intensité/ dynamisme, et (2) sa direction.
- Définition (Vallerand et Thill, 1993) :
« *La motivation est le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* » .

Précisons un peu...

- La motivation déclenche ou dynamise le comportement : on passe d'un état passif à un état actif
- La motivation canalise notre énergie vers des buts appropriés. Elle donne une direction, un sens à notre comportement.

- **L'intensité du comportement** = l'effort = la vitesse, la force ... la quantité d'énergie, le temps consacré à une action
- **La persistance du comportement** = Tendance à continuer dans une direction donnée, pendant une période de temps + ou - grande, malgré les obstacles et les difficultés. Bref : la persévérance
- Remarque :
On mesure souvent le degré de motivation par la « performance ». Cette vision de la motivation a ses limites car la « perf » est affectée par une pluralité de variables (habiletés, blessure, chance, intempéries, etc.). Elle n'est pas une mesure parfaite de la motivation.

Comprendre comment se régule la motivation : quelles sont les différentes « sortes » de motivation ?



Vallerand et Losier(1989)

Effets d'une motivation supérieure

- Émotions positives : plaisir, joie, enthousiasme, fusion avec l'activité, état de « flow »
- Comportements positifs : sportivité
- Engagement supérieur : prise de responsabilité, intensification des efforts
- Persistance dans l'engagement
- Amélioration de la confiance en soi, du sentiment de compétence, de maîtrise ...

... Et l'inverse...

- Pas d'émotion positive : désintérêt, manque d'enthousiasme, monotonie, ennui, ...
- Comportement : repli sur soi, passivité, soumission, esquive, fuite, discussions stériles, conflit...
- Fuite de responsabilité : « c'est à cause des autres... »
- Attitude : manque d'engagement, peu d'efforts, vite satisfait de soi,
- Perte de confiance en soi, on se sent peu compétent, on ne maîtrise rien...

Que peut-on y faire ?

- Se rappeler qu'en tant qu'entraîneur, on est un leader, qu'on a, dans certaines limites, la capacité de modifier les choses...
- Ensuite, réfléchir : analyser, comprendre ce qui se passe, se remettre en question, revoir sa méthode de travail...
- Puis : agir !!!!!!!

Comment ? Quelques pistes...

- Technique de fixation des buts
- Réfléchir aux feedbacks...
- Adopter un style de leadership adéquat :
 - Favoriser l'autonomie
 - Prendre en compte les attentes des sportifs, les caractéristiques des situations...
 - Introduire de la variété, du plaisir dans l'entraînement

Applications pratiques de la technique de fixation de buts

- Fixer des buts difficiles mais réalistes
- Augmenter la difficulté en jouant sur les conditions de réalisation du but
- Fixer des buts en terme de résultats mesurables
- Ne pas fixer trop de buts à la fois
- Les buts peuvent être spécifiés à l'entraînement comme en compétition
- Fixer des buts de maîtrise plutôt que des buts de résultats compétitifs

- Proposer une organisation hiérarchique de buts à court terme associés à des buts à long terme
- Déterminer un calendrier
- Consigner les objectifs par écrit
- Ajuster les objectifs en cours de saison
- Donner des feedback précis et mesurables
- Visualiser le feedback
- Les feedback doivent porter sur la performance comme sur la manière d'y parvenir

Qu'est-ce qui fait de l'entraîneur un bon leader ?

- Chelladurai et Saleh (1980) ont cherché à répondre à cette question en identifiant différents types de comportements de leadership.
 - Ces auteurs distinguent 2 styles de décisions :
 - démocratique
 - autocratique,
 - et 3 styles d'interactions :
 - les comportements d'entraînement ou d'enseignement,
 - les comportements de soutien social
 - les comportements de gratification et de feedback positif.
- ⇒ Ces comportements peuvent avoir une influence différente sur le plan sportif et tout particulièrement sur la motivation intrinsèque. Voir étude de Hollembeak et Amorose

Expérience

- L'hypothèse consistait à avancer que les comportements de l'entraîneur influenceraient l'autonomie, le sentiment de compétence, les perceptions de relations entre les joueurs, et indirectement, la motivation des athlètes.
- Ces deux auteurs ont demandé à des athlètes garçons et filles, de plusieurs sports (foot, volley, basket, gym,...) de remplir quatre questionnaires mesurant respectivement les comportements du leadership, l'autonomie, le sentiment de compétence, les perceptions de relation, et la motivation.

- Les résultats ont montré que,
 - les « comportements d'entraînement » influençaient positivement le sentiment de compétence, mais négativement l'autonomie,
 - les feedbacks positifs influençaient négativement le sentiment de compétence et positivement les perceptions de relations.
 - les comportements « autocratiques » influençaient négativement le sentiment d'autonomie et les perceptions de relations alors que les comportements « démocratiques » influençaient positivement le sentiment d'autonomie.

- Par ailleurs, Hollembeak et Amorose (2005) ont souligné que le sentiment de compétence, l'autonomie, et les perceptions de relation influençaient positivement la motivation intrinsèque.
- Compte tenu de ces résultats, il apparaît que les comportements de l'entraîneur peuvent avoir une influence positive ou négative sur la motivation des athlètes.

Les comportements de l'entraîneur

- La théorie développée par la suite par Chelladurai (1984) repose sur l'adéquation entre 3 types de comportements de l'entraîneur :
 - Les comportements requis : qui dépendent des normes et des objectifs des athlètes, de l'équipe
 - Les comportements actuels : qui dépendent de la personnalité de l'entraîneur, de son expérience, etc
 - Les comportements préférés par les sportifs variant selon les besoins d'accomplissement et d'appartenance de ceux-ci mais également selon la situation.

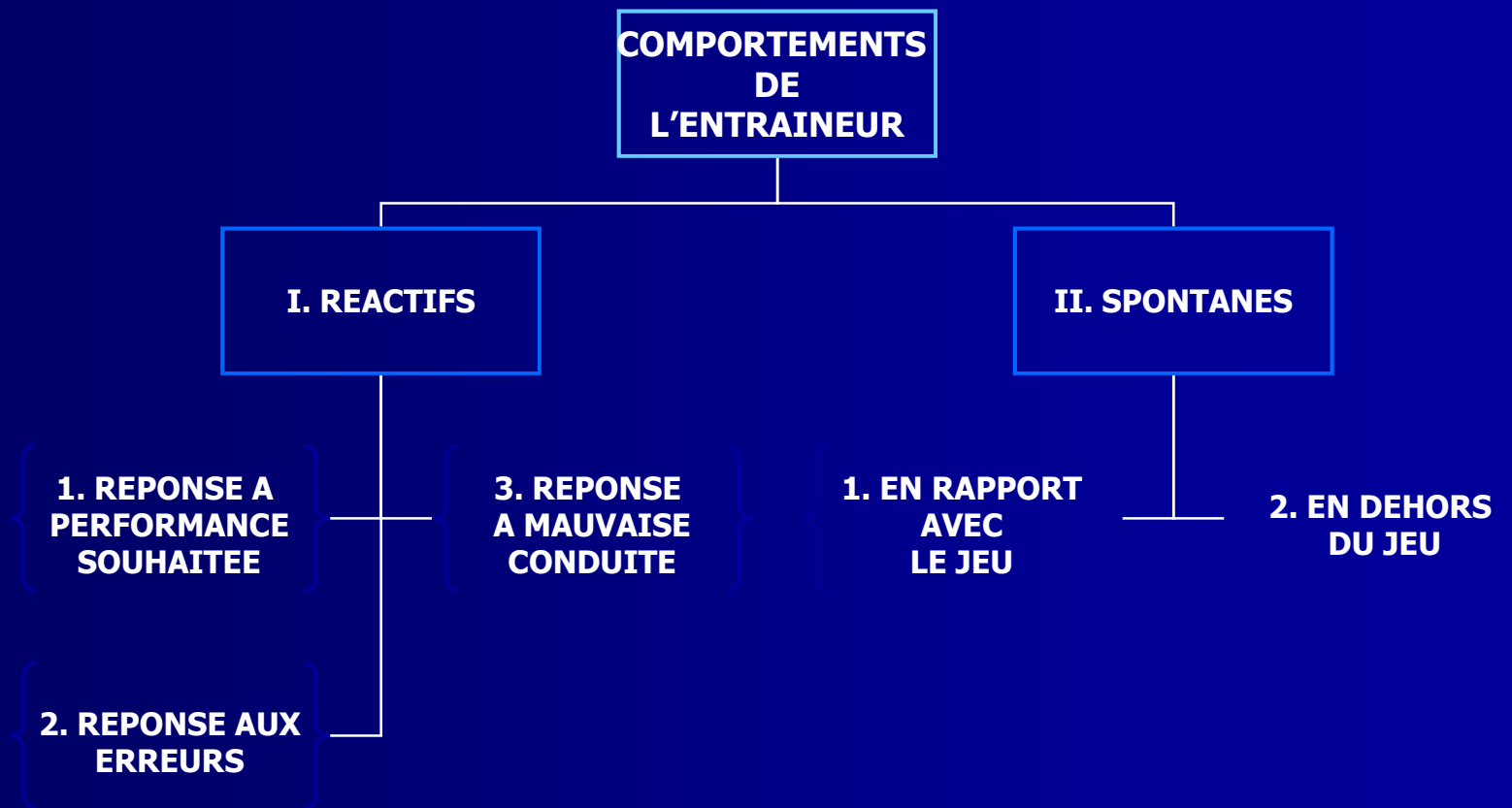
Conclusions des expériences

- L'entraîneur a une mission très complexe : il doit sans cesse s'adapter et surtout trouver le comportement approprié. En se basant sur les études précédentes, on peut dire qu'un entraîneur efficace :
 - dispose d'une gamme de différents styles de leadership ;
 - adapte son style de leadership aux exigences de la situation ;
 - ajuste son style de leadership aux attentes des joueurs.

- On peut dire que la fonction d'entraîneur renvoie à une tâche d'adaptation permanente : il faut, en quelques secondes,
 - trouver le comportement approprié à la situation,
 - au contexte
 - au sportif particulier auquel il veut s'adresser efficacement.
- Les qualités d'adaptation, d'analyse, ajoutées à une bonne dose d'expérience, constituent les clés permettant à l'entraîneur de devenir un bon leader.

Observation et évaluation de l'entraîneur

- Ce système repose sur l'observation des comportements des entraîneurs. Il a pour but d'optimiser les comportements des entraîneurs vis-à-vis des jeunes sportifs.
- On classe ces comportements en 2 catégories
 1. Les comportements réactifs : ce sont les réactions de l'entraîneur aux comportements des sportifs. Ces réactions sont classées en 3 sous-catégories
 1. Les comportements spontanés : sont une initiative de l'entraîneur et de constituent pas une réponse à un comportement d'un sportif. Ces réactions sont classées en 2 sous-catégories



Classe I : comportements réactifs, réactions à une performance souhaitée

Smoll et R.E. Smith, 1984, Leadership research in youth sports. In Psychological foundation of sport, édité par J-M Silva et R.S. Weinberg

1. Renforcement	= réaction positive et gratifiante, verbale ou non verbale, à une action ou un effort louable
2. Pas de renforcement	= absence de réponse à une bonne performance

Classe I : comportements réactifs, réponses aux erreurs

3. Encouragement lié à l'erreur commise	=encouragement à destination du tireur qui vient de commettre une erreur
4. Conseil technique lié à l'erreur commise	= conseil technique afin de permettre au tireur de corriger son erreur
5. Sanction	= réaction négative, verbale ou non verbale, suite à une erreur
6. Conseil technique axé sur l'erreur commise + sanction	= conseil technique donné d'une manière hostile suite à une erreur
7. Erreur non prise en compte	= absence de réponse à une erreur commise par un tireur

Classe I, Comportements réactifs, réponse à une mauvaise conduite

8. Contrôle de la situation

= réactions destinées à restaurer ou à maintenir l'ordre au sein de l'équipe

Classe II : Comportements spontanés, en rapport avec le jeu

9. Conseil technique d'ordre général	= conseils techniques et tactiques (non liés à une erreur)
10. Encouragements d'ordre général	= encouragements spontanés (non liés à une erreur)
11. Organisation	= comportements d'ordre administratif de mise en place qui consiste à attribuer les rôles, les responsabilités, les postes,...

Classe II : comportements spontanés, en dehors du jeu

12. Communication d'ordre général	= interactions avec les joueurs sans lien avec le jeu
-----------------------------------	---

Applications

- L'utilisation de ce moyen d'analyse a montré que :
 - Il existe une faible corrélation entre la perception qu'a l'entraîneur de ses comportements et de la réalité
 - Pour être efficace, un entraîneur doit mieux connaître ses comportements et être moins influencé par la perception erronée de ceux-ci.
 - Les entraîneurs peuvent s'observer à tour de rôle afin de distinguer les comportements réactifs et spontanés.
 - Toutes les réponses verbales et corporelles entrent dans l'une de ces 12 catégories

Coach effectiveness training : formation d'entraîneurs efficaces

- L'étude précédente, renforcée par d'autres données empiriques, a permis le développement du programme C.E.T.
- Le programme est basé sur l'application de 5 principes

1. Une philosophie de victoire axée sur le développement

- Privilégier l'implication et le plaisir plus que le succès mesuré par les statistiques. Insister sur « faire de son mieux, s'améliorer ».
- Ce principe est conforme à un climat motivationnel dirigé vers la tâche ou vers la maîtrise, le plaisir, le sentiment de faire partie d'un groupe
- Ce principe rejoint également le programme de Dwek portant sur la reprogrammation des attributions des enfants en situation d'échec

2. Une approche positive par l'entraîneur des rapports avec les sportifs

- Ce principe vise à promouvoir les échanges positifs : renforcements, conseils techniques pertinents contribuent à renforcer une affinité entre les parties
- Les réactions hostiles sont fermement déconseillées car il est prouvé qu'elles instaurent un climat négatif et la peur de l'échec
- Les renforcements ne doivent pas porter uniquement sur la technique. Il faut aussi favoriser les réactions saines (maîtrise, persévérance, leadership, sportivité)

3. Inciter les athlètes à s'entraider

- Ce principe a pour objectif
 - l'amélioration du soutien social
 - Renforcement de la cohésion et de l'engagement au sein du groupe d'entraînement

4. Associer les sportifs à la fixation des règles collectives

- Des directives claires, mises au point avec les sportifs, renforcent les réactions saines et instaurent un climat d'autodiscipline.

5. Les entraîneurs doivent mieux prendre conscience de leur comportements et conséquences associées

- 2 techniques permettent aux entraîneurs de changer leurs comportements :
 - Le feedback comportemental : travailler avec d'autres entraîneurs qui observent
 - L'autosurveillance : questionnaire basé sur l'observation des réactions

Bibliographie

- R. Cox – psychologie du sport. Chap. 2 : la motivation et la confiance en soi dans le sport. Chap. 5 : développer la motivation intrinsèque dans le sport. De Boek, 2005
- Y. Paquet – P. Legrain – E. Rosnet, 150 petites expériences de psychologie du sport;. Chap. 2, 19, p.77 : leadership de l'entraîneur. Dunod, 2007
- S. Jowet – D. Lavallée, psychologie sociale du sport – chap. 6 Approche sociocognitive des comportements de l'entraîneur (Smith & Smoll)- p.83 à 99. De Boek, 2008;

**Merci pour votre
participation**