

## Connaissances...

Les 10ème Rendez Vous Georges Petit

### La gestion du stress et la relation entraîneur - entraîné(e)

Liévin, avril 2001. 50 stagiaires participaient aux Rendez-Vous Georges Petit pour écouter des intervenants, assister à un forum de sportifs de haut niveau.

Le panel, organisé le premier soir entre Elisabeth Roisnet, Claire Apiou, Christian Target et Sauveur Lombardo, a été un des moments riches. Ils ont répondu aux questions des stagiaires sur différents sujets :



Claude Onesta et Christophe Kempé aux J.O. 2008

la gestion du stress, la place d'un psychologue auprès de l'entraîneur et de l'athlète, le travail mental et l'autonomie du joueur. Cet article relate les propos, quelques fois divergents, des participants.

#### 1. La gestion du stress chez les joueurs

⇒ La question du stress s'applique-t-elle aux joueurs et aux joueuses de pratique modérée (un à deux entraînements par semaine et un match) ?

⇒ Quels sont les techniques, les outils ?

⇒ Qui gère cet aspect ?

##### → Elisabeth Roisnet

« Le stress n'apparaît pas qu'au haut niveau. Si le stress est trop fort, il n'y a plus de plaisir dans l'activité.

Les techniques sont différentes selon le type et l'origine du stress. Elles dépendent également de la personne, de la situation, du groupe. Mais il n'y a des techniques pour le haut niveau et des techniques pour la pratique modérée. Ce sont les causes

## La gestion du stress et la relation entraîneur - entraîné(e)

du stress et les individus qui permettent de choisir les techniques.

Pour intervenir, ce sera, soit l'entraîneur, soit une personne extérieure, ou bien les deux.

Si l'entraîneur se sent compétent et qu'il a bien compris ce qui se passait ; si le stress a priori ne semble pas venir de sa relation avec sa joueuse, son joueur, il peut intervenir. Il peut fabriquer des outils spécifiques qu'il intègre à l'entraînement.

De la même manière, la personne extérieure peut le faire. Les deux peuvent également le faire ensemble ».

### → Christian Target

« Le stress est la caractéristique la plus partagée de tous les gens au monde. Les causes du stress sont différentes suivant les personnes mais le processus physiologique est le même. Les outils pour le gérer sont les mêmes pour tous et peuvent être appliqués à toutes les situations ».

### → Claire Apiou

« Il est important que les jeunes qui ne sont pas en pratique intensive commencent par apprendre à jouer, à gérer les compétitions. Plus tôt ils commenceront mieux ce sera. A mon avis, nous n'avons pas à gérer le stress avant le haut niveau ».



Apprendre à gérer les pressions des défenseurs

### → Elisabeth Roisnet

« C'est plus facile de former des gens jeunes sur la gestion du stress car il y a moins de résistance qu'avec les adultes ».

⇒ Comment faire accepter à un jeune de ne pas jouer, d'être sur le banc ?

### → Claire Apiou

« Cela dépend des objectifs fixés avec eux. S'ils savent que cela peut les amener plus tard à progresser, le fait de ne pas jouer sert à quelque chose. Mais il faut que cela ait un sens pour eux. ».

### → Elisabeth Roisnet

« En ce qui concerne le temps de jeu, il faut fixer des objectifs individuels. Il faut montrer aux jeunes qu'ils atteignent ces objectifs même si le temps de jeu n'est pas important pour rester motivés. Créer un système d'émulation interne à la vie de l'équipe ».

### → Sauveur Lombardo

« Les jeunes ont soif de besoins à satisfaire. Dans une équipe, l'important c'est jouer. Si vous ne les faites pas jouer vous pouvez leur raconter tout le baratin que vous voulez, ça n'y changera rien. Chez le jeune joueur c'est l'action qui l'intéresse ».

⇒ Comment gérer les sureffectifs ?

### → Sauveur Lombardo

« Si l'entraîneur est mal organisé avec un effectif pléthorique, il aura du mal à répondre à une demande de besoin de sécurité et de reconnaissance. L'insatisfaction fait que le jeune emmagasine une tension et de l'angoisse. Il en voudra à son entraîneur et ne sera pas bien. Chez les jeunes il faut faire très attention. Il ne faut pas promettre à un joueur que ce qu'il fait aujourd'hui lui servira dans 3-4 ans.

L'intérêt est de structurer les groupes. Répartir les tâches, faire jouer les meilleurs dans l'équipe de niveau supérieur. Autrement, il y a le risque d'emmagasiner de la tension, ce qui peut devenir dramatique. Le joueur peut se fermer sur lui-même. Ce sera un signe pour l'éducateur qui doit être plus à l'écoute de ce que le joueur ne dit pas.

La gestion du stress, c'est : est-ce que je suis capable de répondre à une situation de manière adéquate ?

## La gestion du stress et la relation entraîneur - entraîné(e)

En fait, l'entraîneur est là pour faire prendre conscience au joueur et lui donner des outils qui vont, à un moment donné le débloquent. Il lui fera faire, par exemple, autre chose que ce qu'il sait faire. C'est très important pour le jeune.

L'entraîneur doit être capable de sentir quand une situation est contraignante pour l'enfant. Il va construire la structure qui va permettre au jeune de trouver une issue qui produira quelque chose. Si non comment l'entraînement peut prendre un sens avec un jeune qui joue pas ? Le plaisir est capital ».



Tous les joueurs sont concernés !

### → Claire Apiou

« Les jeunes joueurs sont en apprentissage et doivent apprendre à gérer la compétition. L'entraînement sans la compétition ça ne marche pas ! Au très jeune, l'éducateur ne peut pas lui dire : « apprends, après tu joueras ».

### → Christian Target

« L'expérience du banc est de tout façon traumatisante. Elle s'apparente aux cas des punitions. Si j'avais à traiter ce problème dans une équipe de niveau moyen, je discuterai beaucoup avec le gamin considéré. Les américains appellent cela un contrôle de réalité. C'est-à-dire la relation entre ses objectifs, sa motivation, son engagement et le fait qu'il ne les exprime pas. Il faut réduire ces écarts.

Si le jeune joueur a beaucoup d'engagement, si l'éducateur ne lui fait rien faire à l'entraînement, il le met en routine et le jeune risque d'abandonner ».



Conseils individualisés

## 2. Travail mental : compétences de l'entraîneur ?

- ⇒ Comment l'entraîneur peut-il se préparer ?
- ⇒ Quels outils utiliser ?

### → Sauveur Lombardo

« L'entraîneur ne doit pas transmettre ses angoisses à son équipe. Il doit donc d'abord travailler sur lui pour être un référent stabilisateur. Il doit être sensible à ces préoccupations, mais sans focaliser toute son énergie dessus. Au risque de ne plus entraîner, de ne plus être le patron. L'entraîneur de haute performance doit garder le cap. Ensuite, c'est au joueur de se donner les moyens de la réussite. Il le pourra d'autant plus facilement qu'il sait qu'une autre personne prend le relais et ne fait pas de dégâts.

Quand l'entraîneur est dur, il n'est pas lui-même, il est entre deux attitudes. Il ne peut plus être ce qu'il est vraiment. Il est en conflit interne. Pour que cela fonctionne, l'entraîneur doit avoir un « staff » autour de lui à qui il peut faire confiance. Les relais sont assurés, le registre de compétences distribué. Il sait qu'il peut déléguer tout en essayant de s'informer, il peut échanger aussi avec la personne. La circulation de l'information sera essentiel pour que chaque membre du « staff » en soit informé. Le travail collectif est indispensable pour amener l'équipe au plus haut niveau qui a besoin de tout le monde car une personne seule ne peut pas tout faire ».

### → Christian Target

« Je pense que c'est à l'entraîneur de connaître les techniques de préparation mentale. En séminaire de préparation mentale, entraîneurs et joueurs découvrent, vivent et comprennent les techniques. Il y a beaucoup de discussions très riches. Ainsi, l'entraîneur et l'entraîné parlent avec des mots qui veulent dire la même chose.



Le temps mort : rappel des consignes et moment d'aide aux joueurs

## La gestion du stress et la relation entraîneur - entraîné(e)

Il est possible également de travailler avec les entraîneurs sans les athlètes.

3ème possibilité, l'entraîneur pense que ce n'est pas indispensable. Là, je travaille avec ses athlètes si lui l'accepte, ce qui donne une double légitimité vis-à-vis des joueurs. Ce n'est pas très facile et c'est une configuration qui n'est pas la meilleure.

### ⇒ Comment éviter de transmettre son stress ?

#### → Christian Target

« Il faut savoir quels sont les signes que l'on envoie. Connaître ses comportements qu'on est sous l'emprise du stress. Et avoir quelqu'un dans le miroir qui vous aide et vous donne les outils pour les travailler ».

#### → Sauveur Lombardo

« Plus l'entraîneur comprend ce qui se passe, plus il peut ouvrir la porte aux joueurs ».



S'assurer que le message passe bien

#### → Elisabeth Roisnet

« Au moment de la compétition, tout le monde est stressé. Les joueurs et les joueuses sont à l'affût de tous les signes pour les interpréter. L'entraîneur doit montrer qu'il a confiance en ses joueurs. Il lui faut dire que l'équipe a bien travaillé à l'entraînement, que tout le monde a fait ce qu'il fallait. S'il y a eu des choses qui n'ont pas marché il faut qu'il les taise. Au moment du match, il lui reste le coaching. Tout est déjà fait. S'il s'est trompé, c'est trop tard. Lors du match, il n'a presque plus de contrôle sur la situation. Il faut qu'il ait pris conscience de ce qu'il exprime. Son comportement doit donner

confiance quoi qu'il se soit passé avant. Donner confiance cela ne veut pas dire qu'il n'y ait pas de saute d'humeur. Donner confiance, ce n'est pas non plus mettre les joueurs dans le confort ».

#### → Claire Apiou

« L'important pour l'entraîneur, c'est de bien se connaître. Il ne s'agit pas que son stress révèle les autres problèmes. C'est aussi important de savoir à quel moment on est en confiance ou à quel moment on ne l'est pas. L'entraîneur qui connaît ses moments de stress les évitera plus facilement ».



Le temps mort : remobiliser, proposer des solutions à l'équipe

## 3. La place et le rôle du préparateur mental dans le staff technique

⇒ Un préparateur mental est-il indispensable pour améliorer la performance ?

⇒ Doit-il être sur le banc de touche ?

#### → Christian Target

« Si le « mentaleux » est proche du banc, il a une relation privilégiée avec les joueurs. Si le joueur a un seul regard vers vous, vous prenez ça à l'entraîneur. Ce n'est pas admissible. C'est l'effet gourou et c'est dangereux. Il faut mettre des limites en accord avec l'entraîneur et délimiter le moment où on quitte l'athlète. Et ensuite laisser vivre la relation entraîneur / entraîné à sa plénitude. Il vaut mieux ne pas intervenir sur les relations privilégiées qu'ils ont mis du temps à construire ».

## La gestion du stress et la relation entraîneur - entraîné(e)

### → Elisabeth Roisnet

« La communication est difficile durant un match. Et le sportif aura des difficultés à gérer sa communication avec plusieurs personnes. Comme il est déjà très dur de faire passer des messages, il faut qu'il n'y ait qu'une personne référent ».

### → Sauveur Lombardo

« Il faut se mettre dans les conditions où l'entraîneur reste lui-même. Le deal, c'est que le préparateur mental observe un certain nombre de choses dont l'entraîneur a besoin. On peut travailler sur l'efficacité maximale que doit avoir une fille qui rentre en jeu. On peut également contribuer à diminuer le stress. Maintenant si la joueuse est autonome, à la limite qu'elle « joue seule », les entraîneurs n'ont besoin de personne ».



Le handball n'est-il pas un jeu avant tout ?

⇒ Comment définir les objectifs en commun ?

### → Sauveur Lombardo

« L'athlète de haute performance, sans réussite, a des insatisfactions. Il est en souffrance. Il veut satisfaire ses besoins de réussite, mais il a des obstacles à franchir. Tous les obstacles seront à préciser. Mieux ils seront identifiés, plus réaliste sera le parcours à faire. Les ressources propres devront être repérées pour aider à franchir les obstacles. Elles peuvent être techniques, tactiques, physiques, médicales, et psychologiques. L'athlète les utilisera en les actualisant. S'il ne fait pas cet effort c'est qu'il n'est pas en souffrance. Il ne peut pas changer sans sentiment préalable d'insatisfaction.

Fixer des objectifs c'est vouloir obtenir quelque chose de plus, ne pas se contenter de ce que l'on a. S'il y a un décalage entre ce que l'athlète fait et ce qu'il veut réaliser, l'effort à fournir pour aller plus loin a un sens et un coût ».



La force du groupe

⇒ Comment amener son groupe à avoir des ambitions supérieures ?

### → Sauveur Lombardo

« Il faut donner l'élan, montrer toute la capacité qu'ont les athlètes et dont elles n'ont pas conscience. L'ambition peut venir d'un résultat exceptionnel obtenu. Après le Mondial en Norvège, les filles de l'équipe de France ne peuvent pas retourner à la maison de la même manière. Pour relancer les joueuses, il faut des prises de conscience, montrer que c'est possible d'aller plus haut. Si les objectifs sont trop élevés l'entraîneur va s'épuiser pour les faire admettre ».



Rappel des consignes individuelles

### → Elisabeth Roisnet

« La difficulté, c'est qu'un objectif, pour avoir son rôle moteur, doit être réaliste. Un objectif trop élevé est inefficace. L'idée, c'est de montrer à l'équipe que ses capacités sont plus élevées que ce qu'elle croit. L'entraîneur doit bien sûr en être convaincu, d'un point de vue technique, tactique, mental. Il doit le démontrer aux athlètes pour que le nouvel objectif paraisse possible à atteindre.

Maintenant il y a l'objectif explicite. Par exemple :

« je veux être champion du monde ». Et il y a l'objectif implicite, c'est-à-dire le vrai, celui que la personne ne veut pas exprimer. L'athlète qui a des objectifs plus élevés que l'entraîneur se met dans des conditions de stress différentes car il se positionne dans un contexte plus difficile. Il faut beaucoup échanger quand on parle d'objectifs pour justement aller un peu plus loin que ce qui est dit au départ ».



« Je serai champion... »

### → Sauveur Lombardo

« Pour atteindre le plus haut niveau possible avec un groupe, il y a des étapes pour passer de la dépendance à l'indépendance, puis à l'interdépendance. Dans l'indépendance, il ne faut pas oublier autrui. Il faut être attentif à une personne trop indépendante, car elle s'exclue petit à petit du groupe. Même si elle est efficace, elle peut aller à l'encontre de la régulation collective. Il faut que l'indépendant se cadre dans l'interdépendance par rapport à l'objectif. Toutes les expériences que l'équipe va faire, vont permettre de savoir à quel niveau elle se situe. Par exemple, dans un même match, certains joueurs passent de l'indépendance à la dépendance. Ils demanderont de l'aide aux



Sentir que rien ne peut vous arriver...

entraîneurs. Il faut nécessairement avoir des points de référence qui, à un moment donné dans la préparation ou pendant la compétition, doivent confirmer les aspirations du groupe par rapport à l'objectif fixé. A certains moments il sera nécessaire de réajuster les objectifs pour que les joueurs ne se démobilisent pas et ne perdent pas confiance en eux et en l'entraîneur ».

## 4. Dépendance et indépendance du joueur et relation entraîneur/entraîné

### → Christian Target

« On ne peut pas être autonome et dépendant en même temps. Si dans une équipe, il y en a un qui s'échappe, le capitaine ou l'entraîneur devra remettre tout le monde au même niveau. Il pourra lui demander de reformuler ses consignes pour le remettre dans un système de dépendance ».



Tous ensemble, tous ensemble...

### → Sauveur Lombardo

« Des entraîneurs peuvent parfois ne pas avoir autant de connaissances que leurs joueurs. Ils peuvent alors leur accorder une grande autonomie, les mettre totalement en confiance. Mais ce sera toujours le talent qui fera la différence. A trop vouloir maîtriser, l'entraîneur risque de tuer le talent. Pierre Laborie, joueur de haut niveau en volley sports affirme : « avant tout il faut pour réussir qu'il y ait du talent. Il ne faut être trop professeur. Il ne faut pas vouloir tout tenir. Le bon équilibre autonomie/dépendance est fragile mais important à trouver. C'est toujours le jonglage entre le talent exprimé et les références du groupe qui amène une certaine règle. Le rôle de l'entraîneur consistera à mettre le joueur et l'équipe dans ce bon équilibre pour réussir.